

SODOBNI IZZIVI V ODNOSIH MED PREDAVATELJI IN POSLUŠALCI

AILA CIVIČ, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

Simič & partnerji, d. o. o., je podjetje z dolgoletno tradicijo na področju računovodstva in davčnega svetovanja, ki pomembno prispeva k podpori posameznikom in podjetjem v slovenskem poslovnem prostoru, tudi z mednarodno usmerjenimi storitvami. Spremembe zakonodaje na teh področjih pomembno vplivajo na potrebo po dodatnem izobraževanju zaposlenih v delovnem okolju. V podjetju smo zaznali vrzel med načinom izvajanja izobraževanj in pričakovanji udeležencev. Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč in izvedenega intervjuja smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja ter analizirali izzive in posledice ključnih dejavnikov, ki vplivajo na raziskovalno vrzel. Med te dejavnike sodijo empatija, komunikacija, digitalizacija in avtoriteta. Na podlagi ugotovljenih izzivov in posledic smo v programu Canva pripravili slikovne prikaze ukrepov, ki bi jih bilo smiselno implementirati v prakso z namenom izboljšanja izobraževalnega procesa. V nadaljevanju smo osnovni model nadgradili z vhodnimi in izhodnimi dejavniki, ključnimi dejavniki znanja, podpornimi elementi ter usmeritvami za optimizacijo in razvoj izobraževalnega procesa. Poseben poudarek smo namenili sistematičnemu povezovanju posameznih komponent v celovito podporno strukturo izobraževanja zaposlenih.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.6.2026.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.6.2026.5)

ISBN

978-961-299-175-3

Ključne besede:

Simič & partnerji,
d. o. o.,
udeleženci,
predavatelj,
mentor,
kadrovske management,
organizacija,
komunikacija



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.6.2026.5](https://doi.org/10.18690/um.fov.6.2026.5)

ISBN
978-961-299-175-3

Keywords:

Simič and Partners,
d. o. o.,
participants,
lecturer,
mentor,
HRM,
organization,
communication.

CONTEMPORARY CHALLENGES IN RELATIONS BETWEEN LECTURERS AND LISTENER

AILA CIVIČ, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
aila.civic@student.um.si, miha.maric@um.si

Simič & Partners, d.o.o. is a company with a long tradition in the field of accounting and tax consulting, which significantly contributes to supporting individuals and companies in the Slovenian business area, including with internationally oriented services. Changes in legislation in these areas have a significant impact on the need for additional training of employees in the work environment. In the company, we have detected a gap between the way the trainings are delivered and the expectations of the participants. Based on an overview of the theoretical starting points and an interview, we answered the research questions and analyzed the challenges and consequences of the key factors that affect the research gap. These factors include empathy, communication, digitalization and authority. Based on the identified challenges and consequences, we have prepared pictorial representations of measures in Canva that would make sense to implement in practice in order to improve the educational process. In the following, we upgraded the basic model with input and output factors, key knowledge factors, supporting elements and guidelines for the optimization and development of the educational process. Special emphasis was placed on the systematic integration of individual components into a comprehensive support structure for employee education.



University of Maribor Press

1 Uvod

Izobraževalno in delovno okolje doživljata številne spremembe, povezane z razvojem novih dimenzij informacijsko-komunikacijske tehnologije (Hassoun et al., 2025) in vse širšo uporabo umetne inteligence (UI) v praksi (Singh in Singh, 2026). Zaradi hitrega tehnološkega razvoja v organizacijah zaznavamo ponovno implementacijo različnih oblik formalnega in neformalnega izobraževanja, uvajanje fleksibilnih oblik dela ter krepitev digitalnih kompetenc zaposlenih (Moriña in Perera, 2025).

Saleh et al. (2026) pojasnjujejo, da digitalna tehnologija odpira številne nove možnosti za vključevanje posameznikov v delovno okolje. Za zagotavljanje občutka stabilnosti in varnosti zaposlenih je pomembno, da organizacije svoje cilje usmerjajo v mentorstvo, sodelovanje ter pravočasne intervencije in podporo zaposlenim (Keadkraichaiwat et al., 2026). Kljub številnim prednostim pa spletno poučevanje prinaša tudi določene izzive, ki so najpogostejše povezani z vključenostjo udeležencev v učni proces (Ebrahim in Van Wyk, 2024).

Čeprav se izobraževanje v veliki meri seli v digitalno okolje, ne smemo zanemariti pomena izobraževanja, ki poteka v živo, ter dejavnikov, kot so humanistični pristop, učinkovita komunikacija in empatija (Zhang et al., 2025). Komunikacija predstavlja temelj sporazumevanja in pomembno vpliva na vzpostavljanje kakovostnih odnosov med zaposlenimi ter vodstvom znotraj organizacije (Ashley et al., 2025).

Pomembno je poudariti, da se na delovnem mestu skozi izkustveno učenje spodbuja tudi psihološka rast posameznika (Zhu in Mo, 2026), kar prispeva k sprejemanju ustreznih odločitev in posledično k uspešnejšim delovnim rezultatom (Assefa et al., 2025). Oliva-Córdova et al. (2025) izpostavljajo potrebo po rednem izvajanju evalvacij učnih vsebin in digitalnih učnih okolij, saj je le tako mogoče učinkovito prepoznati in reševati številne izzive, povezane z izobraževalnim procesom.

Predavatelji morajo razvijati ustrezno stopnjo strokovne avtoritete, da jih udeleženci prepoznavajo kot kompetentne in verodostojne izvajalce izobraževanj (Friedrich in Garraway, 2025). Shi et al. (2025) poudarjajo, da mora biti predavatelj pri svojem delu organiziran, strokovno usposobljen in verodostojen. Učenje na delovnem mestu ima pomembno vlogo, zlasti zaradi prepletanja formalnih in neformalnih oblik izobraževanja (Holmgren in Sjöberg, 2022; Lehtonen et al., 2026).

Zaradi vse večje konkurenčnosti organizacije namenjajo več pozornosti izobraževanju zaposlenih, saj želijo s tem izboljšati delovno uspešnost in doseči optimalne rezultate. Pri tem se pogosto soočajo z izzivi, povezanimi z načrtovanjem in izvajanjem izobraževanj, ki bi bila ustrezno prilagojena potrebam zaposlenih (Gustavsson in Ann-Bivall et al., 2025). Shahrokhi in Dehaghani (2025) ter Oliva-Córdova et al. (2025) pojasnjujejo, da je dolgoročna stabilnost organizacije tesno povezana s kakovostnim in potrebam zaposlenih prilagojenim izobraževanjem.

V podjetju Simič & partnerji, d. o. o., zaznavajo stalno potrebo po dodatnem strokovnem izobraževanju zaposlenih. Kljub dolgoletni tradiciji se podjetje sooča z vrzeljo med teoretičnim znanjem izvajalcev in praktičnimi potrebami zaposlenih. V poglavju so predstavljena ključna teoretična izhodišča obravnavane problematike, rezultati izvedene raziskave ter predlagani ukrepi in celovit model za izboljšanje stanja na obravnavanem področju.

2 Pregled literature

2.1 Poučevanje med digitalizacijo in humanistično usmerjenostjo

Na nekaterih fakultetah, ki so tesno povezane s človekom (npr. družboslovne, humanistične vede), se pojavlja humanistični način poučevanja. Tovrstni način poučevanja naj bi imel pozitivne vplive na študente, vendar zahteva številne posege v optimizacijo predvsem z vidika novih strategij, vezanih na empatijo, in različnih inovacij, ki se pojavljajo v akademskih krogih (Zhang et al., 2025).

Iz slike 2.1 lahko razberemo potek razvojnega cikla tehnološke in gospodarske revolucije. Bistveno za razumevanje je, da se tehnološki razvoj razvija v ciklih, ki zajemajo vstopno točko, prelomno obdobje in zrelo obdobje. Faza zrelosti prinaša številne gospodarske koristi, ki izvirajo iz uspešne implementacije tehnologije.

Vključevanje tehnologije v izobraževanje in usposabljanje je več kot le nuja. Kljub pojavu številnih izzivov, povezanih z infrastrukturo, tovrstni način omogoča povečanje angažiranosti zaposlenih oziroma udeležencev izobraževanj kljub oddaljenosti in izboljšanje obstoječih digitalnih kompetenc (Hassoun et al., 2025). Moriña in Perera (2025) pojasnjujejo, da se organizacije v zadnjih letih soočajo z usposabljanjem zaposlenih in vodij na področjih digitalnih veščin, ki bi lahko vplivale

na kakovost izobraževanja in prenosa znanja v organizacijo. Nassar (2026) navaja, da je tehnično znanje pomembno pri razumevanju tehnološko podprtih rešitev.



Slika 2.1: Evolucija tehnologij skozi življenjski cikel

Vir: (prirejeno po Podgorelec, 2025)

Velikokrat se izvajalci izobraževanja v delovnem okolju srečujejo s številnimi ovirami pri usposabljanju zaposlenih. Ena izmed teh ovir je tudi poučevanje zaposlenih z različnimi učnimi potrebami, ki drugače procesirajo pretok informacij. V takih primerih je mogoče zaznati, da je samozavest profesorjev omejena zaradi dejavnikov, kot so strah, nejasne smernice, profesionalna identiteta in drugo. Barrera Ciurana in Moliner García (2025) ugotavljajo, da je samozavest izvajalcev izobraževanja, mentorjev in vodij največkrat povezana s pomanjkanjem podpore in slabo usposobljenostjo za tovrstno obliko dela. Al Karbi et al. (2024) pojasnjujejo, da se je odstotek posameznikov s posebnimi potrebami v izobraževalnih in delovnih okoljih povečal.

V praksi vse pogostejše zasledimo inovativne pristope pri izobraževanju zaposlenih. V medicinskih strokah tako pogosto uporabljajo proces, kjer se učenje prelevi v igro (ang. *"Game-Based Learning"*), ki izkazuje končno izkušnjo. Sodeč po raziskavi, ki so

jo izvedli Alz et al. (2024), ugotavljamo, da taka oblika poučevanja dopolnjuje tradicionalno obliko učenja in omogoča razvoj kompetenc zaposlenih na področju splošnih veščin, ki posledično vplivajo na motivacijo in komunikacijo med sodelavci.

Zaposleni imajo raznolike potrebe, izkušnje in karierne cilje, zato je pomembno, da izvajalci usposabljanj svoje izobraževalne programe vedno prilagajajo glede na pojav novih tehnologij in metod (Imamura et al., 2025). V začetnih korakih izvajanja izobraževanj so izvajalci izobraževanj velikokrat izpostavljeni stresu in številnim izzivom, ki lahko negativno vplivajo na samo izvajanje procesa. Vuori (2025) poudarja, da skupne intervencije in medsebojno sodelovanje lahko dvignejo dobro počutje in s tem v zvezi zmanjšajo stres in možnost nastanka izgorelosti.

UI lahko olajša delo zaposlenim in udeležencem izobraževanj, vendar je treba zagotoviti jasne smernice skozi strokovno usposabljanje vseh zaposlenih in zadostno finančno podporo (Xie et al., 2025). Nove oblike izobraževanja je prinesla pandemija covida-19, ki je delovno okolje premestila v virtualno in s tem zahtevala vključevanje novih digitalnih oblik učenja, usposabljanja in prenosa znanja.

Program usposabljanja se mora usmeriti predvsem na urjenje veščin, ki so želene v delovnih okoljih, in na kulturno integracijo, poudarja pa tudi, da je znanje tujih jezikov dragocenega pomena in da lahko ovira delo, če obstajajo pomanjkljivosti na tem področju (Mekheimer, 2025). Vredno je omeniti, da v nekaterih poklicih obstaja neenakomerna porazdelitev, kar privede do pomanjkanja in posledično pojava globalnega izziva (Shikino et al., 2026).

Velikokrat so izzivi v akademskem okolju povezani z nejasnimi pričakovanji, neenakomerno udeležbo ali s konflikti pri razporeditvi urnikov. Prepogosto zanemarjamo, da smo ljudje družabna bitja, zato je sodelovanje ključnega pomena, in da taka oblika sodelovanja lahko vpliva na povečanje angažiranosti in samozavesti in sodelovanju zaposlenih. Učni rezultati bodo boljši, če se bo v prakso vse bolj vključevalo sodelovanje, vendar pod pogojem, da je to učinkovito vodeno in podprto z moderatorjem, mentorjem ali izvajalcem usposabljanja (Damani et al., 2025).

Različne športne aktivnosti, med drugim tudi plezanje, naj bi pozitivno vplivale na kreiranje medsebojnih odnosov, razvijanje čustev in večjo angažiranost pri delu in organizacijskem učenju. Pri takih športih se ne razvijajo le telesne kompetence,

temveč se te s prenosom v delovno okolje odražajo tudi v delovnih navadah, kot je na primer odpornost. V delovnih okoljih je zaznati, da izkustveno učenje skozi različne panoge ni dovolj prisotno, kar lahko vpliva na nazadovanje pri razvoju psihološke rasti, ki predstavlja komponento odnosa med človekom in naravo (Zhu in Mo, 2026).

Assefa et al. (2025) podobno kot Zhu in Mo (2026) navajajo, da se v povezavi dobrega počutja zaposlenih in udeležencev izobraževanj vse pogostejše obravnavajo komponente, kot so angažiranost, avtonomno sprejemanja odločitev in akademsko zadovoljstvo. Zaradi številnih izzivov, ki se pojavljajo v akademskem okolju, je treba izvesti evalvacijo različnih učnih vsebin, programov usposabljanja in digitalnega učnega okolja (Oliva-Córdova et al., 2025).

Tudi na primer zaposlitev očeta lahko pomembno vpliva na oblikovanje podjetniške namere in na odnose znotraj organizacije (Thi et al., 2026). Zaposleni in udeleženci usposabljanj navajajo, da so učni načrti preobsežni, zaradi česar se soočajo s preobremenjenostjo. Takšne primere je najpogostejše mogoče zaznati v medicini, zato je v teh okoljih večji poudarek na skupinskih rešitvah (Arko-Boham et al., 2025).

Organizacije morajo upoštevati perspektive zaposlenih, da bi se lahko do neke mere ohranila njihova svoboda (Gallo in Mazzero, 2026). Kljub zakonodaji avtorji še vedno opozarjajo na razlike v delovnem okolju. Te razlike so največkrat povezane z etično pripadnostjo, raso, spolom ali ekonomskim statusom (Rutten et al., 2024). Pomen vzpostavljanja prijetnega učnega okolja ima tako rekoč vseživljenjske rezultate za poslušalce (Shamushaki in Zhaleh, 2026).

Organizacijsko pomembnost in predavateljevo delovno angažiranost napovedujejo učni in razvojni slogi. Odnos med angažiranostjo ter slogom izobraževanja in mentoriranja uravnava akademska kvalifikacija. Raziskovalci morajo razumeti, da se dinamika izobraževalnih praks hitro spreminja in posledično vpliva na organizacijsko pomembnost in angažiranost zaposlenih (Shahrokhi in Dehaghani, 2025).

Pozitivna klima v akademskem delovnem okolju je lahko odvisna od angažiranosti, preteklih dosežkov tako predavateljev kot profesorjev in nivoja prisotne motivacije (Olivier et al., 2025). Med čustvenim počutjem zaposlenih in udeležencev izobraževanja ter učnim okoljem, v katerem je vpeljana UI, je zaznati pomembno povezavo, ki vpliva na raven angažiranosti zaposlenih. Prekomerna uporaba UI pri

delu lahko privede tudi do negativnih dejavnikov, ki so najpogostejše povezani s frustracijo, tesnobo ali drugimi čustvenimi stiskami (Yang in Rui, 2025).

Sam razvoj UI posledično prispeva k hitremu preoblikovanju izobraževalnega sistema iz tradicionalnih temeljev v sodobnejše oblike. Nekatera orodja UI naj bi imela celo pozitiven vpliv na psihološke dejavnike, vendar je treba poudariti, da morajo izobraževalne ustanove in oblikovalci politik več pozornosti nameniti motivacijskim, izobraževalnim in socialnim potrebam zaposlenih ter udeležencev usposabljanj (Singh in Singh, 2026).

Eden najpomembnejših dejavnikov pri vključevanju zaposlenih v spletna izobraževanja je verodostojnost predavatelja, ki tako pozitivno vpliva na globoko in plitvo kognitivno vključenost, strategije motivacijske regulacije in samozavest pri učenju in delu (Shi et al., 2025). Andreassen et al. (2026) pojasnjujejo, da na višino angažiranosti pri študiju lahko vplivajo tudi slabi odnosi med vrstniki.

Uspešno vključevanje telesne dejavnosti v izobraževanje kaže na pozitivne rezultate s področja vključenosti v izobraževalni proces in razvoja kognitivnih sposobnosti (Syväoja et al., 2026). Čeprav so nekatere spletne strani zasnovane namensko, za izvajalce še vedno obstajajo številni izzivi, povezani z aktivno udeležbo (Wester, 2025). Rabby et al. (2025) ugotavljajo, da sta največji oviri pri sodelovanju zaposlenih neustrezna usposobljenost predavateljev in neustrezna infrastruktura.

Z implementacijo digitalnih tehnologij v visokošolsko izobraževanje so se ustvarile nove možnosti za vključevanje zaposlenih (Saleh et al., 2026). Da bi zagotovili stabilnost organizacijskega učenja, bi bilo treba cilj usmeriti v sodelovanje, intervencije, mentorstvo in postopke ocenjevanja (Keadkraichaiwat et al., 2026). Učni interes ima posredniško vlogo med akademsko angažiranostjo in dostopnostjo informacijske tehnologije (Zhang in Zhang, 2024).

Znatni vpliv na počutje zaposlenih ima stres, ki je večdimenzionalen konstrukt, sestavljen iz različnih stresorjev (Zeng in Cong, 2025). Pedagogi pri svojem delu uporabljajo različno metodologijo, ki ima pomemben vpliv na čustveno predanost zaposlenega oziroma udeleženca izobraževanja v postopku učenja, njihove kognitivne dosežke in motivacijo (Xiong, 2025). Predavateljem je največkrat izziv poučevati nekatere izmed občutljivih tem, med katere spadajo največkrat različne vrste zlorab (Christianson in Lindqvist, 2025).

2.2 Transformacija procesa v kontekstu digitalizacije in sodobnih pristopov k učenju

Izzivi spletnega poučevanja so pogosto povezani s težavami, kot sta slaba vključenost udeležencev izobraževanj in neosebno poučevanje (Ebrahim in Van Wyk, 2024). Kljub temu pa so udeleženci izobraževanj zaznali tudi pozitivne lastnosti virtualnega učenja, kot so (Pham in Nguyen, 2025): jasna komunikacija, prisotnost izvajalca izobraževanja, hitre povratne informacije in temeljito vodenje razprav kljub oddaljenosti.

Kompleksni družbeni izzivi zahtevajo sodelovanje v različnih projektih (Michel in Förster, 2025). Med takšne pristope sodi tudi projektno delo, ki na podlagi mentorstva razvija številne veščine in kompetence zaposlenih. Raziskovalci namreč ugotavljajo, da bi morali biti potrošniki zdravstvenih storitev vključeni v izobraževanje zdravstvenih delavcev, da bi lahko dosegli učinkovite rezultate na tem področju (Coyne et al., 2025).

Na delovnem mestu je pri zaposlenih velikokrat prisotno znanje, ki ne izvira iz literature, kot so priročniki za delo (Lehtonen et al., 2026), temveč iz interakcije med zaposlenimi z izkušnjami. Velikokrat izobraževanja niso ciljno usmerjena, še posebej to velja za podrejene delavce na nižjih položajih. To pomeni, da zaposleni na delovnih mestih nimajo znatnih razlik med kompetencami, kar posledično vpliva na razlike v plačah (Jeong, 2026).

Adams in Crasborn (2026) pojasnjujejo, da se ponekod v praksi uporabljajo aplikacije, ki služijo kot orodje za beleženje trenutkov na delovnem mestu. Vodje v podjetjih morajo tako pridobivati različne kompetence, saj negotovost današnjega okolja lahko prinese številne poslovne izzive (Milani et al., 2026). Obstaja namreč povezava med zadovoljstvom pri delu in poklicno samoučinkovitostjo (Dautovic et al., 2025).

UI je spremenila način dela v vseh panogah (Marroquin in Bouchra, 2025). Pomembno je, da vodilni prepoznajo pogoje, ki ovirajo učenje v organizaciji, in s tem v zvezi opredelijo nove načine prenosa znanja med zaposlenimi (Griegel et al., 2025). Mentorski model (Thawesaengskulthai et al., 2025) je sestavljen iz treh faz – temeljev, pospeševanja in izboljšav – ter omogoča podporo različnim deležnikom in zagonskim podjetjem.

Pomembno vlogo pri razvoju znanja in strokovnih kompetenc imajo posamezniki, vključeni v nadaljnje in višje oblike izobraževanja, kar poudarja pomen vseživljenjskega učenja in strokovnega razvoja. Na podlagi usposobljenega kadra organizacije lažje prilagajajo svoje razvojne in strateške cilje, ki so pomembni za dolgoročno doseganje pozitivnih rezultatov (Martins, 2025). Primanjkuje pa študij o podpori, ki jo prinaša mentorstvo v času različnih stisk, ki se lahko aplicirajo tudi v delovno okolje (Manoni-Millar, 2026), kot so npr. družinski izzivi, revščina ipd.



Slika 2.2: Sodobne metode izobraževanja

Vir: (povzeto po McCrancy, 2025)

Slika 2.2 ponazarja model sodobnih metod izobraževanja, ki temeljijo na celostnem pristopu. Integracija modela v delovnem okolju omogoča učinkovito izobraževanje. Modelu sodobnih metod izobraževanja je dodan tudi prehod v digitalno podprto učno okolje z vključujočo tehnologijo. Omembe vredni so tudi personalizirani procesi, ki v učnem okolju omogočajo prilagoditve posameznikovim potrebam.

2.3 Vloga empatije in čustvene inteligence pri poučevanju

Izboljšanje psihološke varnosti in podpore lahko učinkovito reguliramo skozi konkretne intervencije za dobro počutje pri vodenju (Gilin et al., 2023). Izgorelost vpliva na kakovost izvajanja izobraževanj pri izvajalcih usposabljanj in na njihovo počutje (Liu et al., 2025). Pomembno je, da podjetja sprejemajo priporočila, ki izboljšujejo profesionalni razvoj in delovne odnose med zaposlenimi (Adam et al., 2025).

Empatija naj bi, sodeč po raziskavah, spodbujala pozitivno vedenje zaposlenih, krepila odnose z nadrejenimi in predstavljala enega ključnih dejavnikov pri blaženju pojavov agresivnosti na delovnem mestu, zlasti pri moških, vrstniki pa lahko dodatno prispevajo k večji vključenosti zaposlenih in krepitvi varnega delovnega okolja (Chang et al., 2026; Yosep et al., 2026; Hameiri et al., 2026).

Izvajalci izobraževanj z izkušnjo starševstva imajo pogosto več empatije do udeležencev izobraževanj (Gray et al., 2023). Komunikacijska usposabljanja prinašajo koristi, ki izboljšajo dobro počutje ter kakovost odnosov med vodstvom, zaposlenimi in strankami znotraj organizacije (Ashley et al., 2025). Implementacija teorije izkustvenega učenja v praksi prinaša dobrobiti, kot sta samoučinkovitost in empatija (Zhang et al., 2025).

Prookoljsko vedenje je povezano z višjo kulturno inteligenco (Jin et al., 2025). Uničevanje ekosistema negativno vpliva na celotno planetarno stabilnost (Levett-Jones et al., 2024). Ženske si skozi deljenje življenjskih zgodb in poslušanjem prizadevajo višjim položajem na vodstvenih ravneh v organizacijah (Bishop-Kinlyside, 2025). Empatija omogoča razumeti občutke drugih in omogoča vzpostavlanje odnosov med ljudmi (Khan et al., 2025).

Vloga empatije ni pomembna le pri izobraževanju zaposlenih, temveč tudi pri vodenju. Kot temeljna veščina, ki spodbuja medsebojno podporo, sodelovanje in učinkovito učenje, predstavlja pomemben dejavnik v delovnem okolju. Iz slike 2.3 lahko razberemo, da prednosti empatičnega vodenja temeljijo na duševnem zdravju, komunikaciji, motivaciji, inovacijah in učinkovitejšem reševanju težav v delovnem okolju.



Slika 2.3: Prednosti empatičnega vodenja

Vir: povzeto po Castro (2024)

V praksi je velikokrat zaslediti, da organizacije zaznajo slabše izkazovanje empatije, medtem ko se po navadi zaznava lastne sposobnosti izražanja zaposlenih pogosto poveča (Bateman et al., 2025). Velikokrat raziskave ne pokažejo pomembnih izsledkov kognitivne empatije med zaposlenimi, čeprav je ta oblika empatije pomembna pri razumevanju perspektive drugega človeka (Basma Al Yazeedi et al., 2025).

Čustvena inteligenca je v različnih merah prisotna pri izvajanju učnih metod med zaposlenimi na delovnem mestu. Preko čustvene inteligence in učenja na delovnem mestu lahko izboljšamo prisotnost socialnih veščin med zaposlenim. Ker se na delovnem mestu lahko pogosto pojavijo težave pri sodelovanju v timu, morajo vodilni posebno pozornost posvetiti vključevanju teoretičnih spoznanj v praksi (Khuadthong et al., 2025).

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja in obvladovanja tako svojih kot tujih čustev (Balding et al., 2026). Pri izvajalcih izobraževanj je treba preverjati nivo stresa na delovnem mestu in njihovo čustveno stanje, saj lahko ta dva dejavnika

vplivata na kakovost opravljanja delovnih nalog (Nawaz et al., 2024). Prilagodljivo vodenje vodilnih lahko vpliva na doseganje boljših delovnih rezultatov zaposlenih (Wang et al., 2025).

Ključno vlogo pri oblikovanju socialnega, čustvenega in kognitivnega razvoja udeležencev izobraževanja imajo izvajalci izobraževanja. Narava odnosov in odgovornosti se v tem kontekstu dotika vključenosti udeležencev izobraževanja v sam proces ter celovitega vodenja. Eden izmed dejavnikov, katerega vzrok je v začetni fazi stres, je izgorelost, ki lahko povzroči številne ovire v učnem procesu (Garaci et al., 2026).

Wezowski in Penton – Voak (2023) ugotavljajo, da obstaja pozitivna povezava med čustveno inteligenco in prepoznavanjem mikroizrazov ter da ni zaznanih povezav med mikroizrazi in profesionalnimi ter medosebnimi veščinami. Stres na delovnem mestu posreduje med zadovoljstvom z življenjem in čustveno inteligentnostjo, zato je treba z različnimi orodji pridobiti podatke, ki nam kasneje omogočajo lažjo izbiro primerne strategije za rokovanje v delovnem okolju (Mat Din et al., 2026).

Zaradi hitrih okoljskih sprememb zahteva vključevanje trajnostih vprašanj nove učne pristope. Samozavedanje pri udeležencih izobraževanja lahko izboljšamo skozi vedenjske in učne stile, ki sprožijo razmišljanje. Čustvena inteligenca tako na dolgi rok pri udeležencih izobraževanj razvija trajnostne veščine, ki vključujejo medosebne veščine in veščine odločanja (Steenkamp in Goosen et al., 2025).

Čustvena inteligentnost ima pomemben vpliv tudi na zaposljivost, kar pomeni, da bi se morali oblikovalci politik posvetiti sodelovanju med različnimi ustanovami in čustvenim kompetencam udeležencem izobraževanja (Chen et al., 2025). Agilnost zaposlenih je postala pomembno glede na naraščajoče kompleksnosti in negotovosti, ki so prisotne v delovnem okolju (Oteng et al., 2026).

Čustvena inteligentnost omogoča trajnostni pregled nad kariero in prilagajanje glede na delovno okolje (Margheritti et al., 2026). McNab in Mavrou (2025) namreč ugotavljajo, da razpoloženje vpliva na to, kako se ljudje jezikovno odzovejo na sogovornika. Ključno vlogo pri obvladovanju čustev igra čustvena inteligentnost (Sabherwal in Dunaway et al., 2026). Arrogante et al. (2025) pojasnjujejo, da je čustvena inteligentnost bistvenega pomena pri zagotavljanju kakovostnih medsebojnih odnosov zaposlenih in strank.

2.4 Vloga avtoritete pri učenju na delovnem mestu

Zaradi hitrih sprememb v delovnih okoljih so vnovična usposabljanja ključnega pomena za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Velikokrat se znotraj organizacij izvajajo neformalna izobraževanja, o katerih se premalo raziskuje. Na delovnem mestu sta odprta komunikacija in podporna kultura potrebni, vendar nista dovolj za trajnostni napredek podjetja ali organizacije (Sjöström et al., 2025).

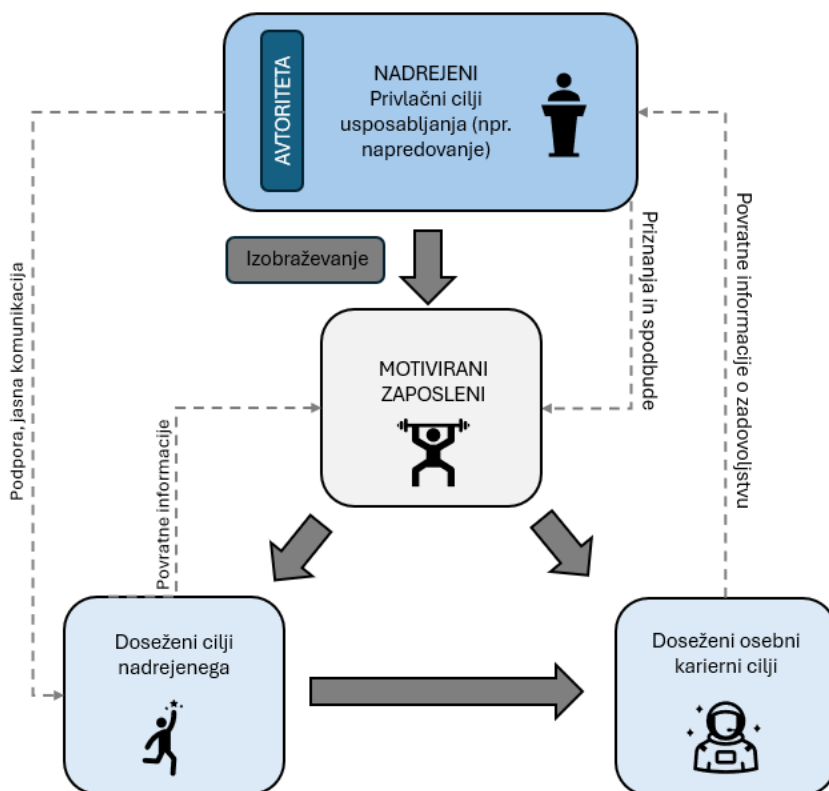
Učenje na delovnem mestu je pomembno tudi z vidika zmogljivosti kadra za opravljanje delovnih nalog. Pri usmerjanju nadaljnjega učenja nam pomagajo orodja za ocenjevanje, s katerimi lahko ocenimo strokovno sposobnost zaposlenega in njegove vidike vedenja v delovnem okolju (Ohlin et al., 2024). Za supervizorje je velik izziv predstavljalo to, da obstajajo vrzeli med realnostjo zahtev za izobraževanje in implementacijo le-teh v delovno okolje (Gustavsson in Ann – Bivalli et al., 2025).

Neformalno učenje na delovnem mestu je dragoceno za pridobivanje znanja in posledično profesionalni razvoj (Holmgren in Sjöberg, 2022). Na delovnih mestih so prisotna povečana tveganja za zdravje in dobro počutje zaposlenih (Choi, 2025). Managerji v organizacijah od zaposlenih pričakujejo pozitivne spremembe, čeprav se ti v določenih trenutkih soočajo z različnimi stiskami in izzivi (Yan in Nie, 2025). Pojav ostracizma v delovnem okolju pomembno vpliva na izčrpanje delovne sile in posledično sproža vedenje, ki odstopa od pričakovanih norm, t. i. deviantno vedenje (Wang et al., 2025).

Proces odločanja, spretnosti, zahteve in struktura zaposlovanja se spreminjajo glede na integracijo UI na delovnih mestih. Pri uvajanju UI v delovno okolje se najpogosteje pojavljajo izzivi, povezani z avtonomijo na delovnem mestu, odgovornostjo za opravljanje delovnih nalog in družbenimi ter digitalnimi veščinami (Cingillioglu in Schoettner, 2025). Zaposleni so zaradi novih načinov dela postavljeni pred izzive, povezane s prevzemanjem tveganj, negotovostjo zaposlenih in dvoumnostjo delovnih nalog (Nguyen et al., 2026).

Prisotnost tesnobe in strahu na delovnih mestih vpliva na izčrpavanje zaposlenih in v povezavi s tem odvrča pozornost od dela ter povečuje fluktuacijo zaposlenih (Kokubun, 2025). Ena najbolj dostopnih metod za ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi je dialog, ki ga začenja vodja (Sondell et al., 2025). Meditacija na

delovnem mestu vpliva na učinkovitost in sposobnost delovanja zaposlenih v času dela ali izobraževanja (Harikkala – Laihininen et al., 2024).



Slika 2.4: Model vpliva avtoritete nadrejenega na izobraževanje

Vir: prirejeno in prilagojeno po Madhavan et al. (2023).

Učenje na delovnem mestu je dragoceno orodje za zaposlene, ki razkriva metode za reševanje izzivov, ki se lahko pojavijo pri opravljanju delovnih nalog (FriedrichNel in Garraway, 2025). Pozitiven vpliv na razvoj zaposlenih skozi učenje na delovnem mestu ima vodja skozi zgledno vedenje, pogajanje glede individualnih odgovorov in jasne podpore. Pomembni pojmi, ki vplivajo na posameznikovo in timsko učenje, so: usklajevanje nalog, podpora v odnosih in vodenje z zgledom (Jarl, 2024). Iz slike 2.4 lahko razberemo, kakšen vpliv ima avtoriteta nadrejenega na proces izvajanja izobraževanja in zagotavljanja kakovostnih organizacijskih in osebnostnih rezultatov.

3 Raziskava

3.1 Opis delovnega okolja

Podjetje Simič & partnerji, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1992 in registrirano na Okrožnem sodišču v Ljubljani. Korenine podjetja segajo v leto 1989, ko je bila ustanovljena družba Kontrakt, d. o. o., v Ljubljani. Osnovni kapital družbe znaša 220.000,00 EUR. Prvobitna dejavnost podjetja vključuje dve področji, in sicer računovodstvo in davčno svetovanje (Simič in Partnerji, d. o. o., 2026).

V trenutnem okolju se predstavlja kot podjetje, ki ima številne konkurenčne prednosti, kot so: učinkovita podjetniška kultura, definirane vrednote zaposlenih in jasne poslovne usmeritve. Ker se v podjetju zavedajo odgovornosti do zaposlenih, podjetij in poslovnega okolja, so razširili obseg svojih storitev. Znani so po večji odzivnosti, zato so svoje poslovanje razširili tudi med tuje partnerje (Simič in Partnerji, d. o. o., 2026).

Podjetje je zaradi obsežnega poslovanja ustvarilo franšizno skupino za področje računovodskih storitev, ki se nahaja na šestnajstih lokacijah. Nekateri izmed partnerjev podjetja Simič & partnerji, d. o. o., so: Finera, d. o. o., Sofir, d. o. o., Sconto, d. o. o., Finera, d. o. o., Sconto, d. o. o., Kor Firas, d. o. o., in Rast Kočevje, d. o. o. Zaposleni v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., so pri svojem delu odzivni, predani, prilagodljivi in prisotni (Simič in Partnerji, d. o. o., 2026).

Opisujejo se kot zanesljiv partner v celotni regiji na področju računovodskih storitev in davčnega svetovanja. Mag. Ivan Simič, direktor podjetja, je bil v letu 2013 najuglednejši davčni strokovnjak Jugovzhodne in Srednje Evrope. Poslovni rezultati podjetja Simič & partnerji, d. o. o., ne presenečajo, saj ga vodi direktor, ki je bil do sedaj šestnajstkrat izbran za najuglednejšega davčnega strokovnjaka v Sloveniji (Simič in Partnerji, d. o. o., 2026).

Področje davčnega svetovanja je pomembno, saj se lahko z najemom storitve izognemo težavam, povezanimi s sistemskimi napravami, davki, sistemskimi napakami in davčnim tveganjem. Rešili so več kot štiri tisoč primerov strank, ki so se ponovno vračale. Pri računovodskih storitvah pokrivajo področja od obračuna plač do priprave dokumentacije (Simič in Partnerji, d. o. o., 2026).

3.2 Opis raziskovalnega problema

V organizacijah in podjetjih se pojavljajo težave, povezane s kakovostjo izvajanja izobraževanj in implementacijo znanja zaposlenih na delovnem mestu. Izobraževanja so pogosto draga, vendar pozitivno vplivajo na razvoj zaposlenih, pod pogojem, da so ustrezno izbrana s strani vodstva in tudi ustrezno izvedena. Izobraževanja morajo biti usklajena z delovnim mestom in usmerjena v reševanje konkretnih težav, s katerimi se podjetje sooča.

Težave velikokrat niso vidne v začetku, temveč se začnejo kazati skozi leta. Največkrat so povezane z dolgoročnimi cilji, ki lahko ogrozijo stabilnost v podjetju. Vedno je boljše poslovati z izobraženim kadrom, ki se vnovično izpopolnjuje, kot s tistimi, katerimi to ni bilo ponujeno. Produktivnost na delovnem mestu je ključna, zato je pomembno, da vodilni na podlagi sistematizacije delovnih mest prepoznajo ustrezna znanja, ki jih morajo imeti zaposleni za učinkovito opravljanje nalog na delovnem mestu.

Uspešno usklajevanje izobraževanj v skladu z novo tehnologijo pomaga pri zagotavljanju jasnih razvojnih smernic vsake organizacije ali podjetja. Izobraževanja so velikokrat časovno omejena in namenjena širši skupini zaposlenih, kar lahko posledično vpliva tudi na kakovost izvajanja. Vodilni imajo po navadi vpogled v stroške, vsebino in časovnico izvajanja izobraževanj, pogosto pa se zanemari njihova učinkovitost, ki je v praksi najpomembnejši vidik.

Velikokrat zaposleni pričakujejo nekoliko bolj individualen pristop pri izvedbi izobraževanj, ki ga v praksi praktično ni zaslediti. Tovrstni pristop se lahko izvede samo v primeru manjšega števila delavcev, pri katerih gre za posebne specializacije na delovnih področjih. Pri takih izobraževanjih je treba zagotoviti več sodelovanja in vključenosti, ki vpliva na praktično uporabnost.

Pomembno je, da so izobraževanja relevantna glede na izzive, ki se pojavljajo v delovnem okolju. Sodobno okolje prinaša aktivne zaposlene, ki se želijo izpopolnjevati in biti aktivni udeleženci v delovnem procesu, vendar še vedno ostajajo pasivne izjeme – poslušalci, ki so redke. Izobraževanja lahko izvajajo notranji udeleženci ali zunanji izvajalci, kot so strokovnjaki, specializirani za določena področja delovanja.

Ključna vrzel se pojavi med načinom izvajanja izobraževanj in pričakovanji zaposlenih. Velikokrat so izobraževanja usmerjena preveč teoretično, kar omejuje implementacijo znanja v prakso. Zaposleni na izobraževanja pogosto prihajajo z različno stopnjo predznanja, kar otežuje sodelovanje in implementacijo znanja v delovno okolje. Najbolj učinkovito izobraževanje bi bilo tisto, ki temelji na reševanju težav, ki prihajajo iz delovnega okolja v kombinaciji teorije s prakso.

Zaposleni izvajanje izobraževanj v službah pogosto doživljajo preveč rutinsko in formalno, kar zavira njihov nivo kreativnosti in motivacije. S tem v zvezi zaposleni izgubijo zaupanje v izobraževanje, kar vpliva na njihovo nadaljnjo prisotnost pri izobraževanju. Dejstvo je, da vodilni vsem zaposlenim v procesu izobraževanja ne morejo ugoditi, saj gre pogosto za standardiziran in splošen pristop, namenjen širši skupini udeležencev.

Zaradi vse večje konkurenčnosti je pomembno, da vodilni organizirajo izobraževanja skladno z organizacijskimi cilji, novostmi, procesi in željami zaposlenimi. Treba je tudi učinkovito prilagoditi izobraževalne smernice tako izvajalcem izobraževanj kot tudi udeležencem. Problem tako ne leži samo v izobraževanju, temveč v celotnem procesu, ki povezuje številne dejavnike in deležnike.

3.3 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda relevantne literature v poglavju pregleda literature ter seznanjenosti z delovanjem podjetja Simič & Partnerji, d. o. o., smo oblikovali štiri raziskovalna vprašanja, na katera bomo odgovorili na podlagi podatkov, pridobljenih z intervjujem. V nadaljevanju navajamo raziskovalna vprašanja:

- *RV1: Na kakšen način empatija v izobraževalnem procesu prispeva k usklajenosti med pričakovanji zaposlenih?*
- *RV2: V kolikšni meri komunikacija med udeleženci in izvajalci določa uspešnost izobraževalnega procesa?*
- *RV3: Kako uporaba digitalnih tehnologij vpliva na kakovost in učinkovitost izobraževanja zaposlenih?*
- *RV4: Kako zaznana avtoriteta izvajalcev vpliva na kakovost izobraževanja zaposlenih?*

3.4 Namen in potek raziskave

V tem poglavju smo proučili specifična vprašanja, povezana z empatijo, komunikacijo, digitalizacijo in avtoriteto v podjetju Simič & partnerji, d. o. o. Dejavnike vpliva smo izbrali na osnovi pregleda literature in soočanjem s problematiko, povezano z načinom izvajanja izobraževanj in pričakovanji, ki jih imajo v tem času udeleženci. Vpogled v stanje delovnega okolja nam je omogočil kvantitativni pristop raziskovanja, ki omogoča jasne zaznave posameznika in poglobljeno razumevanje izkušenj.

Intervju kot glavna metoda zbiranja podatkov je bil izveden s Petro Zidar. V primerjavi s standardiziranim vprašalnikom omogoča bolj individualen pristop in lažje razumevanje izkušenj posameznika. Vsebinsko je bil sestavljen iz dvajsetih odprtih vprašanj. Takšen tip vprašanj smo uporabili z namenom pridobivanja bolj obširnih odgovorov, saj na ta način sogovornika ne omejujemo pri njegovem izražanju, kar prispeva k večji relevantnosti raziskave. Namen intervjuja je bil pridobiti vpogled v delovno okolje, vključno z izkušnjami in osebnim pogledom intervjuvanke.

Intervju je zajemal štiri sklope vprašanj: empatija in usklajevanje pričakovani zaposlenih; digitalizacija organizacijskega učenja; komunikacija in učinkovitost izobraževalnega procesa; ter avtoriteta izvajalcev in kakovost izobraževanja. Vsak sklop posebej vsebuje pet vprašanj. Zaradi obveznosti, ki jih je v času izvedbe raziskave imela intervjuvanka, smo se odločili intervju poslati prek elektronske pošte dne 4. 5. 2026. Tako smo sicer prihranili čas, vendar smo s tem tvegali, kako obširne odgovore bomo pridobili na podlagi tovrstnega načina izvedbe intervjuja. Čeprav smo bili skeptični pri pridobivanju odgovorov, smo bili ob povratnem odzivu intervjuvanke dne 5. 5. 2026 pozitivno presenečeni.

Prednosti izvedbe intervjuja v živo so številne, mednje spadajo: lažje vzpostavljanje zaupanja, boljše razumevanje sogovornika, jasno zaznavanje čustvenih izzivov, večja osredotočenost na pogovor in omogočeno dodatno pojasnjevanje odgovorov intervjuvanca. Kljub temu pa lahko naletimo tudi na nekatere slabosti, ki so povezane predvsem s pristranskostjo, finančnimi stroški, časom in organizacijsko zahtevnostjo.

3.5 Zapis intervjuja

1 del: Empatija in usklajevanje pričakovanj zaposlenih

- Kako zaznavate potrebe zaposlenih v procesu načrtovanja izobraževanja?

P. Z.: »Potrebe zaposlenih zaznavamo predvsem skozi neposreden stik s prakso. Na davčnem področju se potrebe ne oblikujejo abstraktno, ampak iz konkretnih problemov – sprememb zakonodaje, davčnih pregledov, nejasnosti pri interpretaciji predpisov. Zato aktivno spremljamo vprašanja, ki jih prejemo od strank in udeležencev, ter iz njih prepoznamo ključna področja, kjer je potrebna dodatna razlaga. Pomemben vir informacij so tudi odzivi po izobraževanjih, kjer udeleženci pogosto izpostavijo, kaj bi še potrebovali za svoje delo.«

- Kako bi ocenili trenutno povezavo med izvedbo izobraževanj in pričakovanji zaposlenih?

P. Z.: »Povežava je relativno visoka, predvsem zato, ker izobraževanja načrtujemo na podlagi aktualnih potreb iz prakse. Udeleženci pričakujejo predvsem uporabnost, ne zgolj informativnosti. Če izobraževanje ne ponudi konkretne dodane vrednosti, hitro izgubijo interes. Zato se trudimo, da so vsebine usmerjene v reševanje konkretnih situacij, ne pa v splošne predstavitve zakonodaje.«

- Katere metode uporabljate za boljše razumevanje potreb zaposlenih?

P. Z.: »Uporabljamo kombinacijo analize povratnih informacij, spremljanja aktualnih davčnih vprašanj ter neposredne komunikacije z udeleženci. Pomemben vir so tudi vprašanja, ki jih prejmemo pred in po izobraževanjih. Ta kanal je pri nas močno spodbujan in odziven.«

- Kako se odzivate na zaznano nezadovoljstvo zaposlenih pri izobraževanju?

P. Z.: »Odziv mora biti hiter in konkreten. Če zaznamo nezadovoljstvo, prilagodimo vsebino, način podajanja ali strukturo izobraževanja. Pri nas ni prostora za togost – če praksa pokaže potrebo po spremembi, jo uvedemo.«

- Kako bi opisali vlogo empatije v procesu izobraževanja?

P. Z.: »Empatija pomeni razumevanje realnih izzivov udeležencev. Če predavatelj ne razume, s čim se računovodja ali podjetnik dejansko sooča, izobraževanje nima prave vrednosti.«

2. del: Komunikacija in učinkovitost izobraževalnega procesa

- Kako spodbujate dvosmerno komunikacijo v času izobraževalnega procesa?

P. Z.: »Dvosmerno komunikacijo spodbujamo z aktivnim vključevanjem udeležencev v razpravo. Predavanja niso zasnovana kot enosmeren prenos informacij, temveč kot izmenjava izkušenj. Udeležence spodbujamo, da postavljajo vprašanja in izpostavijo konkretne primere iz svoje prakse, saj to bistveno poveča uporabnost izobraževanja.«

- Kako izbirate in analizirate povratne informacije zaposlenih v izobraževalnem procesu?

P. Z.: »Povratne informacije analiziramo predvsem z vidika uporabnosti vsebine. Ključno vprašanje je: ali lahko udeleženec naslednji dan to znanje uporabi v praksi?«

- Katere komunikacijske kanale uporabljate v podjetju?

P. Z.: »Uporabljamo kombinacijo e-pošte, telefonov, WhatsApp skupin, spletnih platform, webinarjev in osebnih dogodkov. Pomembno je, da smo dostopni, zato imamo odprtih več komunikacijskih kanalov. Pomembno je, da so kanali enostavni za uporabo in omogočajo hitro izmenjavo informacij. Pri tem pa še vedno ohranjamo tudi osebni stik, kjer je to mogoče, saj ta pogosto omogoča bolj poglobljeno razumevanje.«

- Kje vidite težave v komunikaciji med udeleženci in izvajalci izobraževanja?

P. Z.: »Težave se najpogosteje pojavijo takrat, ko udeleženci ne izrazijo jasno svojih pričakovanj ali pa ko izvajalci ne prilagodijo vsebine ciljni skupini. Na davčnem področju so razlike v predznanju lahko velike, zato je ključno, da je komunikacija dovolj jasna in prilagodljiva.«

- Kako odpravljate težave, povezane s komunikacijo med udeleženci in izvajalci izobraževanj?

P. Z.: »Z odprtostjo in neposrednostjo. Spodbujamo vprašanja in jasno povemo, da ni "neumnih vprašanj", še posebej na področju davkov. Izobraževanje na praktičnih primerih velikokrat odpira komunikacijo. Po naših izkušnjah računovodje in davčni svetovalci nimajo težav s komunikacijo strokovnih vsebin.«

3. del: Digitalizacija organizacijskega učenja

- Kakšno vlogo ima digitalizacija v procesu izobraževanja?

P. Z.: *»Digitalizacija ima pomembno vlogo predvsem z vidika dostopnosti in fleksibilnosti. Omogoča, da izobraževanja dosežejo širši krog udeležencev ne glede na lokacijo. Vendar pa sama po sebi ne zagotavlja kakovosti – ta je še vedno odvisna od vsebine in načina podajanja. Kakovost strokovnih vsebin mora biti preverjena.«*

- Katere digitalne rešitve uporabljate pri načrtovanju in izvajanju izobraževanj?

P. Z.: *»Webinarji in srečanja (Zoom, MS Teams, Google Meet), Google aplikacije za izvedbo hibridnih dogodkov v kombinaciji z Zoom, digitalna gradiva, Whats.App, M365 Copilot, Canva, Trello, Wordpress. Ključno je, da so rešitve enostavne za uporabo. Pomembno je, da so rešitve stabilne in uporabnikom prijazne, saj tehnične težave hitro zmanjšajo učinkovitost izobraževanja.«*

- Kakšen vpliv ima digitalizacija na pričakovanja zaposlenih?

P. Z.: *»Digitalizacija je bistveno povečala pričakovanja glede hitrosti in dostopnosti informacij. Udeleženci pričakujejo takojšnje odgovore in jasno strukturirane vsebine. Hkrati pa se je zmanjšala toleranca do nejasnih ali predolgih razlag.«*

- Kako merite uspešnost digitalnih oblik izobraževanja?

P. Z.: *»Uspešnost merimo predvsem preko odzivov udeležencev in njihovega razumevanja snovi. Ključno merilo ni število udeležencev, temveč dejanska uporabnost pridobljenega znanja. Pomembno je tudi, ali udeleženci aktivno sodelujejo med izobraževanjem.«*

- Kaj zaposlenim na področju digitalizacije primanjkuje?

P. Z.: *»Pogosto gre za preobremenjenost z informacijami – ne manjka orodij, ampak filtriranje bistvenega in dokaz verodostojnosti podatkov. Zaradi velike količine dostopnih vsebin je ključno, da udeleženci prepoznajo, kaj je relevantno za njihovo delo. Tu ima izobraževalna institucija pomembno vlogo, da vsebine ustrezno strukturira in izpostavi bistveno.«*

4. del: Avtoriteta izvajalcev in kakovost izobraževanja

- Kako vodstvo zagotavlja strokovnost izvajalcev v času izobraževanja?

P. Z.: *»V našem okolju strokovnost ni nekaj, kar bi preverjali zgolj formalno, temveč predvsem skozi dejansko delo posameznika. Predavatelji morajo biti aktivno vključeni v davčno prakso – bodisi kot svetovalci, avtorji strokovnih mnenj ali udeleženci zakonodajnih razprav. Davčno področje se namreč hitro spreminja, zato zgolj teoretično znanje ni dovolj. Ključno je, da predavatelj razume zakonodajo v kontekstu konkretnih situacij in zna opozoriti tudi na tveganja, nejasnosti in možne interpretacije, ki jih praksa prinaša.«*

- Kako pomembna je avtoriteta v procesu izobraževanja zaposlenih?

P. Z.: *»Praktične izkušnje so bistvene. Udeleženci naših izobraževanj niso začetniki, ampak strokovnjaki, ki se vsakodnevno srečujejo z zahtevnimi davčnimi vprašanji. Zato pričakujejo odgovore, ki presegajo golo razlago zakonodaje. Predavatelj mora znati povezati zakon z realnimi primeri, opozoriti na pasti in podati uporabne rešitve. Če tega ni, udeleženci hitro izgubijo interes, saj takšno izobraževanje ne prispeva k njihovemu delu.«*

- Katere kompetence mora imeti izvajalec pri izobraževanju zaposlenih v podjetju?

P. Z.: *»Dober predavatelj mora združevati tri ključne elemente: poglobljeno strokovno znanje, izkušnje iz prakse in sposobnost jasne komunikacije. Poleg tega je pomembna tudi kredibilnost – udeleženci morajo imeti občutek, da poslušajo nekoga, ki razume kompleksnost sistema in zna zavzeti strokovno utemeljeno stališče. Pomembna je tudi sposobnost poenostavitve kompleksnih tem brez izgube vsebine, saj je davčna zakonodaja pogosto nepregledna.«*

- Kako avtoriteta vpliva na motivacijo zaposlenih?

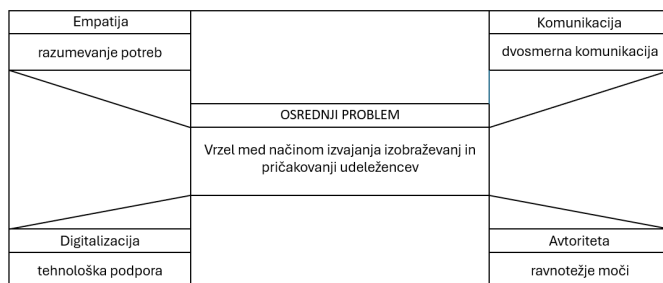
P. Z.: *»Strokovna kredibilnost je neposredno povezana z zaupanjem. Če udeleženci zaznajo, da predavatelj obvlada snov in razume prakso, so bolj aktivni, postavljajo več vprašanj in se vključujejo v razpravo. Nasprotno pa pomanjkanje kredibilnosti vodi v pasivnost in nezadovoljstvo. Pri davčnih izobraževanjih je zaupanje še posebej pomembno, saj udeleženci informacije pogosto neposredno uporabljajo pri svojem delu, kjer imajo lahko napačne odločitve tudi finančne posledice.«*

- Katere pomanjkljivosti opažate pri izvajalcih?

P. Z.: »Najpogostejša težava je prevelika osredotočenost na teorijo in premalo povezave s prakso. Pogosto se zgodi, da predavatelj razlaga zakonodajo brez konkretnih primerov ali brez opozoril na dejanske probleme, ki se pojavljajo v praksi. Druga pomanjkljivost je tudi pomanjkanje jasnosti – kompleksne teme niso ustrezno strukturirane ali pojasnjene. Udeleženci pa pričakujejo ravno nasprotno: jasne, konkretne in uporabne informacije, ki jim pomagajo pri njihovem delu že naslednji dan.«

4 Predlogi za izboljšave

V začetnem koraku predstavljamo izris osrednjega problema z vključenimi področji (Slika 4.1), ki imajo določen vpliv na ta problem: empatija, komunikacija, digitalizacija in avtoriteta. Empatija prispeva k lažjemu razumevanju potreb posameznikov, komunikacija pa omogoča vzpostavljanje kakovostnega dialoga med večjim številom deležnikov. Digitalizacija pomembno prispeva k tehnološki podpori samemu procesu dela, avtoriteta pa k ravnotežju moči.

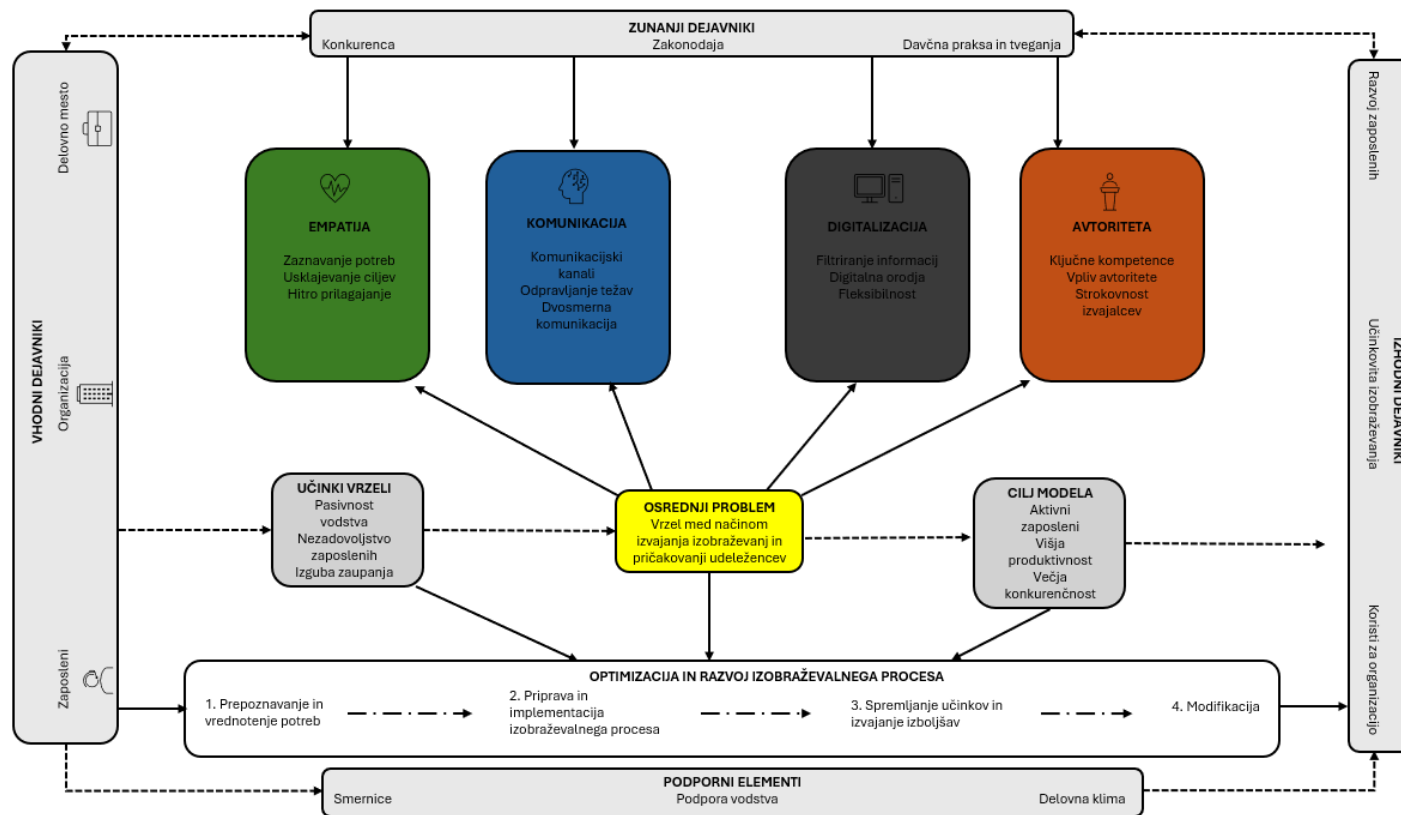


Slika 4.1: Konceptualni prikaz ključnih dejavnikov raziskovalnega problema

V nadaljevanju smo na podlagi osnovnega modela in analize intervjuja preučili vse izzive ter posledice, povezane s posameznimi dejavniki. Na tej osnovi smo oblikovali ukrepe, ki bi jih bilo smiselno implementirati v prakso. Ti ukrepi so podrobneje predstavljeni v razpravi ob posameznih raziskovalnih vprašanjih. Identificirani izzivi, posledice in predlagani ukrepi so predstavljali izhodišče za oblikovanje novega celostnega modela, ki smo ga poimenovali kot integrativni model optimizacije izobraževalnega procesa v organizacijah (Slika 4.2).

Model predstavlja konceptualni prikaz dejavnikov, ki vplivajo na izobraževalni proces in njegovo kakovost. V ospredju ostajajo štiri ključne dimenzije, ki oblikujejo odnose med udeleženci izobraževanja. Hkrati model prikazuje povezanost vhodnih, zunanjih in izhodnih enot ter njihov vpliv na temeljne dejavnike, ki določajo učinkovitost izobraževalnega procesa. S pomočjo modela lahko vodstvo organizacije bolje razume izzive, ki nastajajo v sodobnem sistemu izobraževanja zaposlenih, ter prepozna priložnosti za njegovo izboljšanje.

Zaradi nenehnih sprememb v delovnem okolju je treba model redno posodablјati in prilagajati novim razmeram ter razvojnim trendom. Med ključnimi negativnimi vplivi, ki lahko ogrožajo uspešnost izobraževalnega procesa, so pasivnost vodstva, nezadovoljstvo zaposlenih in izguba zaupanja. Predlagani model je usmerjen predvsem v krepitev konkurenčnosti, izboljšanje produktivnosti ter razvoj organizacijskih in individualnih kompetenc, kar predstavlja enega izmed temeljnih ciljev sodobnih organizacij. Optimizacija in nenehen razvoj izobraževalnega procesa sta zato ključna dejavnika dolgoročne uspešnosti organizacije. Ker so posamezni dejavniki v modelu medsebojno tesno povezani, ta omogoča celostno razumevanje razvoja kompetenc, organizacijskih praks in kakovost izobraževanja.



Slika 4.2: Integrativni model optimizacije izobraževalnega procesa v organizacijah

5 Diskusija

5.1 Empatija kot dejavnik relevantnosti izobraževanja

Pri RV1 nas je zanimalo, na kakšen način empatija v izobraževalnem procesu prispeva k usklajenosti med pričakovanji zaposlenih. Skozi intervju smo ugotovili, da vodilni zaznavajo potrebe zaposlenih skozi neposreden stik v praksi. Ker je poslovanje podjetja Simič & partnerji, d. o. o., odvisno od zakonodaje in predpisov, mora biti delo zaposlenih pod aktivnim spremljanjem, saj le tako lahko zagotovijo učinkovito delo.

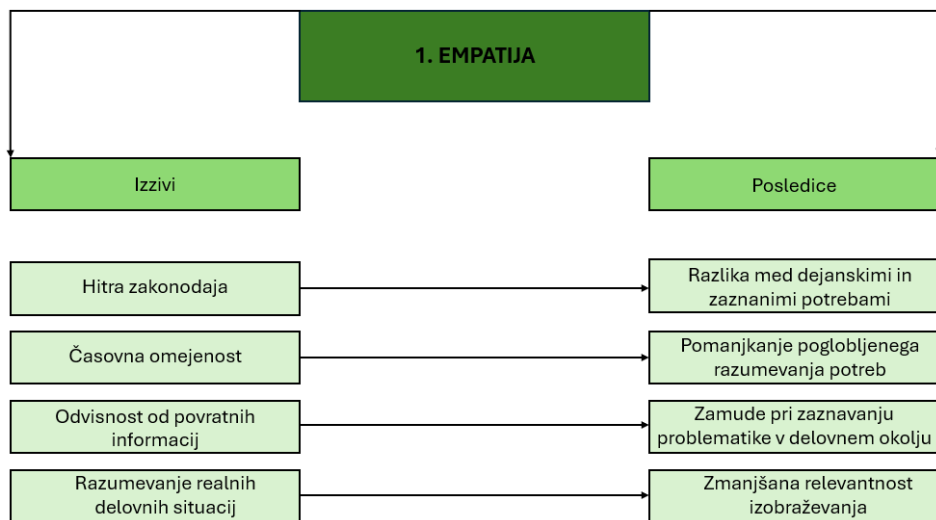
Izobraževanja, ki se izvajajo v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., so v skladu z aktualnimi potrebami zaposlenih. Intervjuvanka je navedla, da če zaposleni ne vidijo dodane vrednosti, pogosto izgubijo interes, kar nazadnje vpliva na finančne odhodke podjetja in nezadovoljstvo zaposlenih. Metode, ki jih uporabljajo za razumevanje potreb, so: analize povratnih informacij, spremljanje aktualnih davčnih vprašanj, neposredna komunikacija z udeleženci ter sprejemanje vprašanj pred in po izobraževanju.

Ugotavljamo, da podjetje Simič & partnerji, d. o. o., nima težav s hitrimi spremembami, saj v delovnem okolju po besedah intervjuvanke ni prostora za togost. Če se osredotočimo točno na empatijo, pa je bilo skozi intervju ugotovljeno, da pomembno prispeva k razumevanju izzivov, ki jih imajo zaposleni v delovnem okolju. Predavatelji, ki izvajajo izobraževanja za zaposlene, morajo razumeti dejanske težave, s katerimi se zaposleni soočajo, in jim ponuditi rešitve, ki jim lahko pomagajo pri delu.

Empatija in izobraževanje zaposlenih sta ozko povezana, saj morajo izvajalci izobraževanj zadovoljiti potrebe, ki jih imajo zaposleni, da bi lahko pridobljeno znanje učinkovito prenesli v prakso. Vodstvo v podjetju mora dobro poznati vsa delovna mesta in na podlagi tega lahko predvideva, kakšna pričakovanja imajo zaposleni in kako jih zadovoljiti.

Na sliki 5.1 je prikazana povezava med izzivi empatije v izobraževalnem procesu podjetja in njihovimi posledicami za kakovost izobraževanja zaposlenih. Izzivi so povezani predvsem z zakonodajo, časovnimi omejitvami, povratnimi informacijami

in realnimi situacijami v podjetju. Iz njih izhajajo posledice, ki se odražajo v razlikah pri razumevanju potreb zaposlenih in v kakovosti izvajanja izobraževanj.



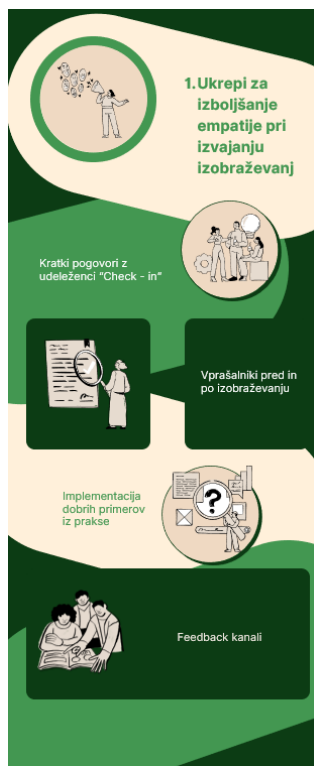
Slika 5.1: Analitični prikaz izzivov empatije in posledic v izobraževanju

V nadaljevanju smo na osnovi izzivov v delovnem okolju kreirali tudi štiri ukrepe za izboljšanje empatije pri izvajanju izobraževanj (Slika 5.2). Ukrepi so povezani s pridobivanjem jasnih povratnih informacij skozi pogovore, kanale ali vprašalnike. Eden od bistvenih postopkov je, da vodstvo podjetja redno spremlja dobre prakse in jih vključno z zaposlenimi poskuša implementirati v prakso zaradi doseganja učinkovitejših delovnih rezultatov.

Namen RV2 je bil ugotoviti, v kolikšni meri komunikacija med udeleženci in izvajalci določa uspešnost izobraževalnega procesa. Iz intervjuja smo izvedeli, da udeležence izobraževanja vključujejo v razprave, na podlagi česa krepijo dvosmerno komunikacijo. Pogosto se v praksi dogaja, da so predavanja enosmerni tok prenosa informacij, kar lahko negativno vpliva na prisotnost in aktivnost pri izobraževanju.

Povratne informacije v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., zbirajo izključno z vidika uporabnosti, da se preveri, ali je znanje, pridobljeno na izobraževanju, uporabno pri delu v praksi. Iz intervjuja smo izvedeli, da zaposleni v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., uporabljajo kombinacijo različnih komunikacijskih kanalov, kar nakazuje na

hitro izmenjavanje informacij. Vredno je omeniti, da kljub količinski uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije še vedno ohranjajo osebni stik.



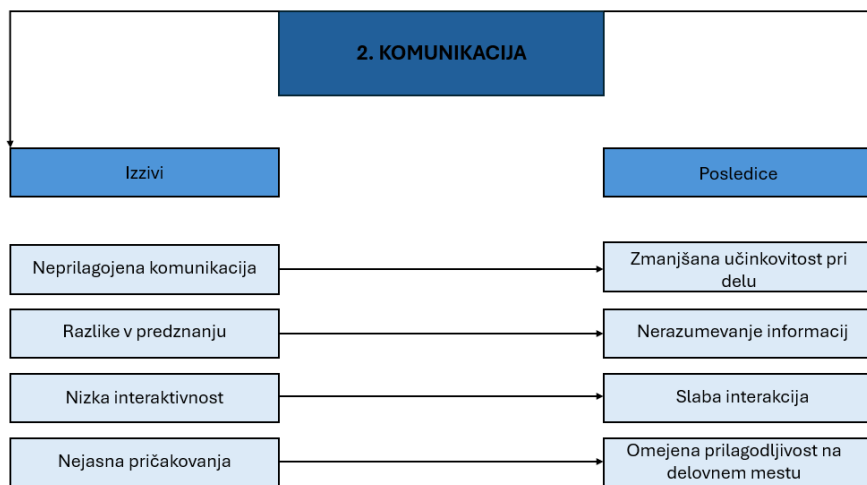
Slika 5.2: Ukrepi za izboljšanje empatije pri izvajanju izobraževanj

Težave s komunikacijo se v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., pogosto pojavljajo zaradi nejasnih pričakovanj zaposlenih ali ko se pri izvajanju izobraževanj predavatelji ne posvetijo ciljni skupini. Komunikacija pri tovrstnem delu mora biti jasna, saj gre za področje, na katerem tudi male razlike v znanju igrajo pomembno vlogo. Težave s komunikacijo v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., rešujejo skozi neposreden dialog, saj želijo na ta način povečati učinkovitost naknadnega prenosa znanja v prakso.

Uspešnost je regulator, ki balansira med učinkovitim prenosom znanja s strani izvajalca in aktivno udeležbo in posnemanjem znanja v praksi s strani udeležencev. Če znanje ni pravilno preneseno, se ne more uspešno uporabiti v delovnem okolju. Komunikacija je v vseh sferah sodelovanja ključna, saj se sam pretok

sporazumevanja vodi skozi. Ugotovitve kažejo, da je za podjetje Simič & partnerji, d. o. o., pomembno, da izvedbo izobraževanj usklajuje z dejanskimi potrebami delovnega okolja. To zahteva aktivno vključevanje udeležencev, ki morajo izraziti svoje potrebe in opisati težave, s katerimi se srečujejo pri delu.

Komunikacija je bistven dejavnik za vzpostavitev kakovostnih medsebojnih odnosov. Zato smo v nadaljevanju (Slika 5.3) raziskali tudi njene izzive, ki smo jih zaznali v delovnem okolju. Izzivi so povezani s pričakovanji, predznanjem, interaktivnostjo in komunikacijo. Posledice so poglobljene, saj je komunikacija osnova za učinkovitost pri delu in prilagajanje. Velikokrat je komunikacija pogoj za dokončanje dela v poklicih, ki so ekstrovertno naravnani.



Slika 5.3: Konceptualna shema komunikacijskih vrzeli in posledic

Na podlagi ugotovitev iz slike 5.3 smo pripravili ustrezne ukrepe za učinkovitejšo komunikacijo v procesu izobraževanja zaposlenih. Poudarek je na odprti in večkanalni komunikaciji. Pomembno vlogo ima v tem kontekstu tudi vodstvo, ki mora biti usmerjeno v prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih ob hkratnem uresničevanju ciljev podjetja. Izvajalci izobraževanj pa morajo upoštevati, da udeleženci nimajo enakega predznanja, zato morajo temu ustrezno prilagoditi način in zahtevnost svoje razlage.



Slika 5.4: Pregled ukrepov za krepitev komunikacije v delovnem okolju

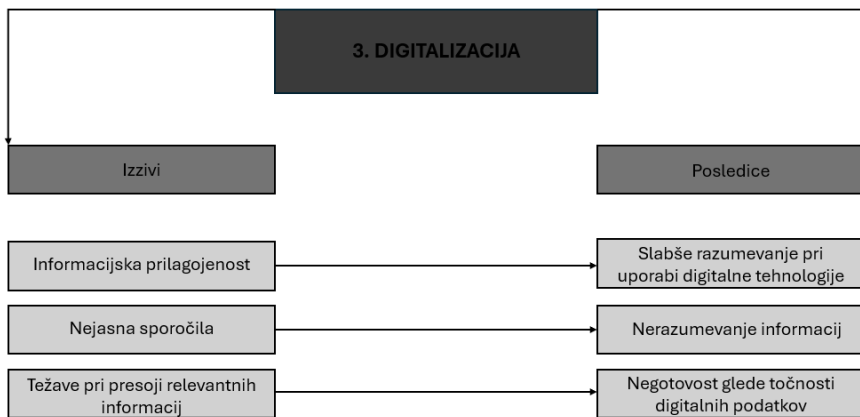
RV3 je bilo usmerjeno v proučevanje vpliva, ki ga ima digitalna tehnologija na kakovost in učinkovitost izobraževanja zaposlenih. Iz intervjuja smo izvedeli, da ima digitalizacija pomembno vlogo, še posebej z vidika fleksibilnosti in dostopnosti. Izvedba v živo je še vedno najboljša izbira, če se osredotočimo na osebni stik, vendar digitalizacija prinaša številne druge prednosti, povezane predvsem z zajemanjem širšega kroga udeležencev.

Kakovost pri tem ni ključni pojem, saj z digitalizacijo ne moremo garantirati uspešnosti izvajanja izobraževanja skozi vse dejavnike vpliva. Uspešnost predavanj je še vedno odvisna od načina podajanja znanja s strani predavatelja in vsebine, ki zajema delovno področje. V podjetju Simič & partnerji, d. o. o., uporabljajo številne digitalne rešitve pri načrtovanju in izvajanju izobraževanj, kot so Google Meet, MS Teams in Zoom, ter jih kombinirajo z različnimi drugimi podpornimi orodji, kot so Canva ali M365 Copilot in drugi.

Zaposleni velikokrat digitalizacijo doživljajo kot učinkovito rešitev za usklajevanje med časovnimi obveznostmi, saj kot taka omogoča dostopnost od kjerkoli in kadarkoli. Iz intervjuja smo ugotovili, da se je toleranca za nejasne in predolge razlage zmanjšala. Uspešnost digitalnih oblik izobraževanja v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., merijo skozi odzive udeležencev in končno razumevanje snovi.

Aktivna udeležba zaposlenih na predavanjih je nujna, saj z njo zagotavljamo vključenost, ki povečuje uspešnost pri implementaciji znanja. Pogosto je informacij pri predavanjih preveč, kar lahko vpliva na osredotočenost udeležencev. Filtracija bistvenega vključno z osredotočenostjo je kombinacija, ki omogoča hitrejšo pot do reševanja problematike iz teorije v prakso. Ugotavljamo, da digitalizacija lahko pripomore k lažjemu organiziranju predavanj, vendar ni edini element, ki vpliva na kakovost in učinkovitost izobraževanja.

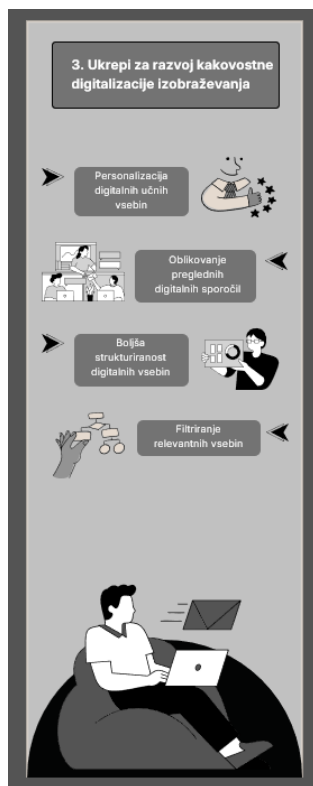
Slika 5.5 prikazuje pregled izzivov in posledic, ki se pojavljajo pri vključevanju digitalizacije v delovno okolje. Digitalizacija in komunikacija sta tesno povezani, vendar uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pogosto prinaša izzive, povezane z jasnostjo in razumljivostjo sporočil. Pomemben izziv predstavlja tudi prilagajanje informacij različnim ravnam digitalnih kompetenc posameznikov, saj te vplivajo na razumevanje in učinkovito uporabo digitalnih rešitev.



Slika 5.5: Analiza vpliva digitalizacije na delovne procese

Na osnovi identificiranih izzivov in posledic smo razvili ukrepe za razvoj kakovostne digitalizacije izobraževanja (Slika 5.6). Poudarek je na prilagajanju digitalnih vsebin posamezniku skozi personalizacijo, oblikovanje, strukturiranje in filtriranje. Celoten

koncept je zasnovan na uporabniku prijaznim pristopom k digitalnemu izobraževanju.



Slika 5.6: Shema izboljšav digitalnih učnih vsebin

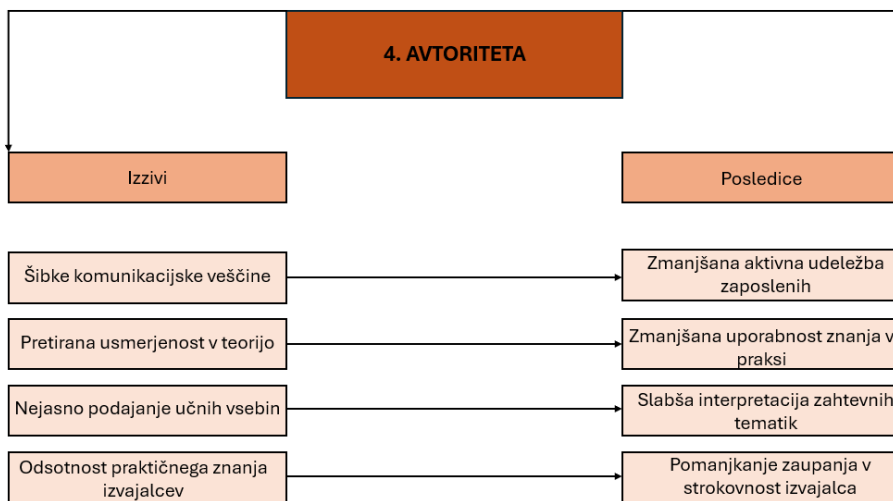
RV4 se je nanašalo na zaznano avtoriteto izvajalcev in njenega vpliva na kakovost izobraževanja zaposlenih. V podjetju Simič & partnerji, d. o. o., pojasnjujejo, da morajo biti predavatelji vključeni v davčno prakso kot udeleženci zakonodajnih razprav, avtorji strokovnih mnenj ali kot svetovalci. Področje delovanja se hitro spreminja zaradi zakonodaje, zato lahko teorijo razumemo kot nujo, ne pa kot prakso.

Praktične izkušnje predavatelja so ključne, saj udeleženci izobraževanj v podjetju Simič & partnerji, d. o. o., niso začetniki, ampak strokovnjaki, ki se vsakodnevno srečujejo z različnimi vprašanji, ki včasih lahko presegajo togo razlago zakonodaje. Zakon je definiran, vendar ga morajo svetovalci povezovati skladno z obravnavanim

primerom in v zvezi s tem tudi opozoriti na številne pasti, ki lahko doletijo posameznika pri tem.

Predavatelj mora imeti po mnenju intervjuvanke izkušnje iz prakse in poglobljeno strokovno znanje, vključno s sposobnostjo jasnega komuniciranja za lažji prenos lastnega znanja drugim. Navaja tudi kredibilnost, saj je ta pomembna pri razumevanju kompleksnih sistemov s strani udeležencev in zavzemanja stališča na ravni predavatelja. Zaupanje je tesno povezano s kredibilnostjo izvajalca, saj lahko udeleženci, ki ne zaznavajo njegove strokovne avtoritete, predavanje razumejo kot nepotrebno. To lahko negativno vpliva na zaznano učinkovitost izobraževanja in zmanjša upravičenost vloženih sredstev.

Velikokrat se v praksi pojavlja problem teoretičnih izhodišč. Predavatelji se vse več posvečajo sklicevanju na literaturo kot reševanju dejanske problematike. V podjetju Simič & partnerji, d. o. o., se izzivi pojavljajo predvsem zaradi kompleksnosti obravnavanih tem, pri katerih je ključnega pomena njihova jasna in razumljiva predstavitev. Kakovost izobraževanja zaposlenih je v veliki meri odvisna od strokovne avtoritete predavatelja, ki mora znati svoje praktične in teoretične izkušnje ustrezno povezati s predznanjem udeležencev ter s težavami, s katerimi se srečujejo pri svojem delu.



Slika 5.7: Vpliv strokovne avtoritete na vključevanje in razumevanje zaposlenih

Na sliki 5.7 je prikazan pregled izzivov in posledic, povezanih z avtoriteto izvajalcev v procesu izobraževanja zaposlenih na delovnem mestu. Iz prikazanih povezav lahko razberemo, da ima način izvedbe izobraževanja pomemben vpliv na učinkovitost prenosa znanja v prakso. Posebno vlogo ima tukaj izvajalec izobraževanja, saj je on eden od ključnih dejavnikov, ki korigira odnose sodelujočih.

Slika 5.8 prikazuje ključne ukrepe za krepitev avtoritete izvajalcev izobraževanj v delovnem okolju. Prikazani ukrepi vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih za izobraževanje in boljšo komunikacijo med vsemi deležniki, ki so povezani v izobraževalni proces. Zaradi teh dveh dejavnikov je prenos znanja v prakso učinkovitejši. Vloga izvajalca je prav tako pomembna pri oblikovanju pozitivnega učnega okolja.



Slika 5.8: Ukrepi za krepitev avtoritete izvajalca izobraževanja

6 Zaključek

Simič & partnerji, d. o. o., je podjetje z dolgoletno tradicijo, saj njegove korenine segajo v leto 1989. Njihove dejavnosti so povezane z davčnim svetovanjem in računovodstvom, kar nakazuje na pomembnost podjetja v slovenskem poslovnem prostoru. Njihovo delovanje zagotavlja podporo številnim posameznikom in podjetjem pri specifičnih vprašanjih obravnavanega področja.

Ker je delovanje zaposlenih v tem podjetju odvisno od zakonodaje, morajo zaposlene vnovično izobraževati specializirani strokovnjaki z dolgoletnimi izkušnjami. Težave v delovnem okolju Simič & partnerji, d. o. o., se pogosto pojavljajo pri izvedbi izobraževanj, katerih kakovost je lahko vprašljiva zaradi neustreznih prilagoditev vsebine zaposlenim. Na podlagi tega lahko pogosto naletimo na razkorak med teoretičnimi znanji izvajalcev izobraževanja in praktičnim delom udeležencev – zaposlenih v podjetju.

Čeprav so tovrstna izobraževanja draga zaradi specifičnosti dejavnosti, se moramo zavedati, da so pri zaposlenih nujna za njihov razvoj in napredek. Vodstvo mora posebno pozornost nameniti kakovosti izobraževanj, da bi lahko zadovoljilo svoje specifične potrebe in učinkovito implementiralo pridobljeno znanje v delovno okolje. Težave pogosto nastajajo skozi leta, ko dolgoročni neizpolnjeni cilji lahko vplivajo na stabilnost samega podjetja.

Izobražen kader je ključen za uspeh podjetja, pri čemer ne smemo zanemariti potreb in pričakovanj zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben pogoj za uspešno poslovanje in lahko pomembno prispeva k doseganju boljših poslovnih rezultatov. Vodstvo mora prepoznati, katera izobraževanja zaposleni potrebujejo, ter na tej podlagi izbrati ustrezne ponudnike, ki lahko zagotovijo kakovostne programe in učinkovito naslovijo njihove aktualne potrebe.

Pripravili smo pregled teoretičnih izhodišč, v okviru katerega smo obravnavali štiri ključne pojme, povezane z raziskovalno problematiko: empatijo, komunikacijo, avtoriteto in digitalizacijo. V nadaljevanju smo pripravili intervju in ga izvedli s Petro Zidar. Na podlagi pridobljenih odgovorov smo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja in oblikovali priporočila za izboljšave v delovnem okolju, ki smo jih vizualno predstavili s pomočjo orodja Canva.

Empatija je dejavnik, ki pomembno prispeva k usklajevanju med pričakovanji zaposlenih in dejanskim stanjem v podjetju. Izvajalci predavanj morajo zadovoljiti potrebe zaposlenih, da bi lahko ti reševali težave v praksi. Uspešnost izobraževalnega procesa je odvisna od številnih dejavnikov, med drugim tudi od komunikacije. Dvosmerna komunikacija je izjemno pomembna, saj z vključevanjem vseh udeležencev zagotavljamo lažji prenos znanja in jasne povratne informacije, ki lahko vodstvu pomagajo pri izbiri novih izobraževanj.

Digitalna tehnologija lahko olajša proces dela in izobraževanja, če je pravilno uporabljena. Lahko jo razumemo kot vmesnik med predavateljem in udeleženci izobraževanja. Ima številne prednosti, ki so pogosto povezane prihrankom stroškov in časovno omejenostjo. Trdimo, da imajo digitalne tehnologije določen vpliv na kakovost in učinkovitost izobraževanja zaposlenih, vendar še vedno zagovarjamo osebni stik, pri katerem lažje prepoznamo odtujenost udeležencev in njihove pomisleke.

Avtoriteta vpliva na kakovost izobraževanja zaposlenih skozi jasno vlogo predavatelja kot osrednje strokovne osebe v procesu izobraževanja. Predavatelj mora imeti pri predavanju specifičnih tem za določeno dejavnost dovolj strokovnega znanja in izkušenj, ki vplivajo na zagotavljanje verodostojnosti podanih informacij. Predlagamo, da se v prihodnje v delovnem okolju podjetja Simič & partnerji, d. o. o., celovito analizirajo vsi dejavniki, ki vplivajo na obravnavano problematiko, ter postopno implementirajo predlagani ukrepi, vključno z oblikovanim modelom, z namenom odpravljanja ugotovljenih vrzeli.

Zahvala

Poglavje je nastalo v okviru projekta »Celovita pot izobraževanja: Od ideje do mreženja«. Operacijo sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in mladino ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+) v okviru javnega razpisa Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027 (PUŠ 2024–2027).

Literatura

- Adams, T. in Crasborn, F. (2026). Preservice teachers' use of a mobile app to capture learning moments in the workplace. *Teaching and Teacher Education*, 171, 105331. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105331>
- Aly, E., Hend Al Najjar, Alharbi, M., Alotaibi, M. in Meaad Maady Alqahtany. (2024). Faculty and students perspectives towards game-based learning in health sciences higher education. *Heliyon*, 10(12), e32898–e32898. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32898>

- Andreassen, M., Berg, L. J., Larsen, M. M., Vee, T. S., Andersen, P. N. in Orm, S. (2026). Academic self-efficacy and study engagement in university students with and without attention deficit hyperactivity disorder. *Research in Developmental Disabilities*, 169, 105209. <https://doi.org/10.1016/j.ridd.2026.105209>
- Arko-Boham, B., Mawuse, G. F. K., Quaye, D., Ahenkorah, J., Hottor, B. A., Adutwum-Oforu, K. K., Blay, R. M., Abdul-Rahman, M. in Koney, N. K.-K. (2025). Anatomy knowledge retention: The perspectives of faculty and students at the University of Ghana Medical School. *Translational Research in Anatomy*, 40, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.tria.2025.100427>
- Arrogante, O., Ortuño-Soriano, I., Fernandes-Ribeiro, A. S., Raurell-Torredà, M., Jiménez-Rodríguez, D. in Zaragoza-García, I. (2025). The effects of high-fidelity simulation training on emotional intelligence in undergraduate nursing students: A prepost intervention study. *Teaching and Learning in Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2025.03.002>
- Assefa, Y., Tilwani, S. A., Moges, B. T. in Majeed, H. (2025). Unpacking student engagement and its mediating role in predicting the relationship between self-determination and academic satisfaction among undergraduate students in higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 101797. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101797>
- Balding, K., Geraghty, S., Pezaro, S., McClery, S. in Timler, A. (2026). "Learning to sip tea intelligently": A phenomenographic exploration of midwifery students' perceptions of emotional intelligence and its relationship to midwifery. *Women and Birth*, 39(2), 102188. <https://doi.org/10.1016/j.wombi.2026.102188>
- Ballester-Miquel, J. C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S. in Enri-Peiró, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100901. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>
- Ballester-Miquel, J. C., Perez-Ruiz, P., Gisbert-Muñoz, S. in Enri-Peiró, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem-solving as key drivers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 100901. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>
- Barrera Ciurana, M. in Moliner García, O. (2025). "Help! I feel unprepared": Exploring university faculty and autistic students' voices on self-efficacy in higher education inclusion. *Teaching and Teacher Education*, 159, 104990. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104990>
- Castro, A. (2024, May 20). *Empathy in Leadership: Creating Value Through Understanding*. SEAL GROUP. <https://sealgroupp.eu/en/news/empathy-in-leadership-creating-value-through-understanding/>
- Chen, D., Liu, Y., Zhao, Y., Liu, Y. in Luo, M. (2025). The influence of emotional intelligence on graduate employability: Using university-industry linkages as a moderator. *Acta Psychologica*, 261, 105959. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105959>
- Choi, J. (2025). Toxic transitions: workplace health risks and expatriate maladjustment in global higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-04-2025-0077>
- Christianson, M. in Lindqvist, M. (2025). Engagement in learning: Innovative teaching for midwifery students in a workshop on sexual violence. *Teaching and Learning in Nursing*, 20(4), e1281–e1285. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2025.04.004>
- Coyne, E., Coronas-Watkins, K., Foster, M., Jones, V., Mitchell, L., Mongta, H., Wardrop, R. in Hughes, L. (2025). Consumer engagement in teaching and learning across health disciplines: A systematic quantitative literature review. *Nurse Education in Practice*, 87, 104482. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2025.104482>
- Curcuro, M. in Griffin, M. A. (2023). Upward safety communication in the workplace: How team leaders stimulate employees' voice through empowering and monitoring supervision. *Safety Science*, 157(1), 105947. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105947>
- Damani, Q., Malik, G. in Bourke, S. (2025). Nursing faculty and undergraduate nursing students' perceptions and experiences of collaborative learning: A scoping review. *Journal of Professional Nursing*, 61, 7–27. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2025.08.009>
- DAUTOVIC, A., FREDRIKSSON-LARSSON, U., YANG, K. H. BRINK, E. (2025). Occupational self-efficacy, job satisfaction and learning potential of the workplace in a sample of diabetes

- specialist nurses: A structural equation modeling analysis. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 100446. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2025.100446>
- Ebrahim, S. in Van Wyk, J. M. (2024). Engagement and learning approaches among medical students in an online surgical teaching programme: A cross-sectional study. *Surgery Open Science*, 22, 53–60. <https://doi.org/10.1016/j.sopen.2024.10.010>
- FriedrichNel, H. in Garraway, J. (2025). Facilitating student engagement and initiative-taking with workplace learning challenges: The change laboratory methodology. *Radiography*, 31(4), 102965. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2025.102965>
- Gallo, E. in Mazzerro, C. (2026). Restricted learning, engaged student. Understanding the effects of academic freedom violations on youth education and activism. *International Journal of Educational Research*, 136, 102873. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102873>
- Geraci, A., D'Amico, A., Fernández-Berrocal, P. in Cabello, R. (2026). The relationship among burnout, emotional intelligence, and self-efficacy in school teachers. A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 137, 102972. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2026.102972>
- Griegel, H. H., Gould, K. P. in Stene, L. K. (2025). Learning and workplace safety in temporary organisations: A review of the literature. *Safety Science*, 192, 106962. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106962>
- Gustavsson, M. in Ann-Charlotte Bivall. (2025). The challenges clinical supervisors experience when supervising students in the workplace. *Higher Education Skills and Work-Based Learning*, 15(7), 127–138. <https://doi.org/10.1108/heswbl-11-2024-0347>
- Halah Al-Korbi, Al-Hamdani, M. A., Ghareeb, A., Maha Al-Asmakh, in Abdallah, A. (2024). Facilitating Inclusive Education: Assessing Faculty Awareness and Attitudes Towards Students with Special Educational Needs at Qatar University. *Heliyon*, 10(10), e31076–e31076. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31076>
- Hassoun, S., Mayssoon Dashash in Baddour, A. (2025). Technology Integration in Syrian Medical Education: A Cross-Sectional evaluation of Perspectives from Students and faculty (Preprint). *JMIR Formative Research*. <https://doi.org/10.2196/76958>
- Holmgren, R. in Sjöberg, D. (2022). The value of informal workplace learning for police education researchers' professional development. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/jwl-04-2021-0040>
- Ilker Cingillioglu in Schoettner, M. (2025). Adapting to AI-mediated workplaces: how STEM trainees navigate new challenges and opportunities. *Information Technology and People*, 38(8), 251–275. <https://doi.org/10.1108/itp-02-2025-0163>
- Imamura, J. L., Mau, T. L., Wildy, E. L., Povich, J., de Haan, P. J., Hazlehurst, J., Herrlinger, T. J. in Winters, J. M. (2025). Mental FLOSS for faculty: effects of an inter-institutional community of practice on faculty mindset and inclusive teaching in higher education. *Journal of Microbiology & Biology Education*, 26(3). <https://doi.org/10.1128/jmbe.00015-25>
- Jacobs, B., Hanri Taljaard-Swart, Marx-Pienaar, N., Diedericks, L., Sonnenberg, N., Donoghue, S., Pretorius, A. in Gerrie du Rand. (2023). *Preparing students for the future workplace: how online teaching and learning during the COVID-19 pandemic have required transferable skills*. 65(10), 81–97. <https://doi.org/10.1108/jwl-03-2022-0371>
- Jarl, F. H. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: a literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0144>
- Jeong, S. J. (2026). Mitigating wage penalties from education–occupation mismatches through workplace learning among manufacturing workers. *Journal of Workplace Learning*, 38(9), 40–68. <https://doi.org/10.1108/jwl-03-2025-0060>
- Karhapää, A., Pauliina Rikala, Pöysä-Tarhonen, J. in Raija Hämäläinen. (2024). Digital environments as sites for informal workplace learning in knowledge work. *Journal of Workplace Learning*, 36(9), 19–36. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2023-0184>
- Keadkraichaiwat, I., Sitticharoon, C., Maprapho, P., Jangboon, N. in Wannarat, N. (2026). Influence of Admission Pathways on Learning Strategies, Assessment Engagement, and Academic Performance Among First-Year Medical Students: Mixed Methods Retrospective

- Observational and Cross-Sectional Survey Study. *JMIR Medical Education*, 12. <https://doi.org/10.2196/68636>
- Khuadthong, B., Pantaruk, S., Imjai, N. in Aujirapongpan, S. (2025). Bridging theory and practice: The roles of emotional intelligence and work-integrated learning in developing social skills of tourism and hospitality Gen Z students. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102194. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102194>
- Kokubun, K. (2025). Workplace safety management practices, fear, resources, and employee involvement during the COVID-19 pandemic: A narrative review. *AJPM Focus*, 100456. <https://doi.org/10.1016/j.focus.2025.100456>
- Lehtonen, L., Veermans, M., Rintala, H., Ryymin, E. in Postareff, L. (2026). The views of employees and staff members on workplace learning affordances and hindrances – a case study from heavy industry. *Journal of Workplace Learning*, 38(9), 1–17. <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2025-0158>
- Madhavan, V., Venugopalan, M., Gupta, B. in Sisodia, G. S. (2023). Addressing Agency Problem in Employee Training: The Role of Goal Congruence. *Sustainability*, 15(4), 3745. <https://doi.org/10.3390/su15043745>
- Margheritti, S., Gatti, P., Picco, E. in Miglioretti, M. (2026). The Italian version of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale: implications for career transitions, employability and work engagement among young professionals. *Education + Training*, 68(10), 17–38. <https://doi.org/10.1108/ET-06-2025-0404>
- Marroquin, E. M. in Bouchra Senadji. (2025). Activity theory as framework for analysis of workplace learning technologies: the case of generative AI conversational agents. *International Journal of Information and Learning Technology*. <https://doi.org/10.1108/ijilt-07-2024-0141>
- Martins, T. in Faciola, A. (2025). Shaping future professionals: The role of mentoring in graduate education and career development. *Journal of Dairy Science*, 108(4), 3014–3018. <https://doi.org/10.3168/jds.2024-26178>
- Mat Din, H., Norhayati, M. N., Rasudin, N. S., Manoharan, A. in Ling, B. J. N. (2026). Perceived stress as mediator on the relationship between emotional intelligence and life satisfaction among low-income Malaysians. *Acta Psychologica*, 263, 106375. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106375>
- McCraney, M. (2025, January 29). *Innovative education methods: Transforming teaching and learning* [Slika]. ACE Blog. <https://ace.edu/blog/innovative-education-methods-transforming-teaching-and-learning/>
- McNab, N. C. in Mavrou, I. (2025). How we are versus how we are feeling: The role of emotional intelligence and mood in reactions to impoliteness in L1 and L2. *Journal of Pragmatics*, 246, 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2025.07.001>
- Mekheimer, M. (2025). Challenges in the Preparation of EFL Students in Faculties of Education in Egypt Challenges in the Preparation of EFL Students in Faculties of Education in Egypt. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101517>
- Michel, S. in Förster, M. (2025). How to foster interdisciplinary project management efficacy beliefs in Challenge-based Learning? The role of attitudes and student engagement. *International Journal of Educational Research*, 129, 102511. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2024.102511>
- Milani, R., Ghirotto, L. in Setti, I. (2026). Workplace learning in times of uncertainty: exploring how leaders learn under the lens of learning agility. *The Learning Organization*, 33(7), 19–38. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2025-0062>
- Moriña, A. in Perera, V. H. (2025). Promoting inclusive practices with emerging technologies in higher education: Faculty professional development through blended-learning. *The Internet and Higher Education*, 67, 101019. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2025.101019>
- Motsamai, P. F. T. in Onyenankeya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>
- Motsamai, P. F. T. in Onyenankeya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>

- Nassar, M. D. (2026). Exploring accounting student perception toward the use of accounting data analytics tools in higher education: Evidence from Kuwait. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102470. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102470>
- Nawaz, N., Vijayakumar Gajenderan, Uma Maheswari Gopinath in Venkatesan Tharanya. (2023). Nexus between emotional intelligence and occupational stress: Role of workplace spirituality among teaching fraternity. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.11.001>
- Nguyen Thi, X., Nguyen, D. V. in Ngoc Nguyen, D. (2026). Examining the roles of entrepreneurship education, entrepreneurial attitude, and parental support in shaping students' entrepreneurial intentions. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102534. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102534>
- Nguyen, M., Nham, T. P., Alghafes, R., Gupta, B. in Szabó-Szentgróti, G. (2026). Psychological foundations of ambiguity in the hybrid workplace: The role of managerial risk-taking and AI-induced job insecurity. *Acta Psychologica*, 262, 106182. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106182>
- O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101407. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101407>
- O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101407. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101407>
- Ohlin, S., King, S., Takashima, M., Ossenber, C. in Henderson, A. (2024). Learning in the workplace: Development of a simple language statement assessment tool that supports second-level nurse practice. *Nurse Education in Practice*, 103983–103983. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2024.103983>
- Oliva-Córdova, L. M., Francisca, M., Carolina, R. in Martín-Núñez, J. L. (2025). Application of learning analytics in medical education: Enhancing student digital competences within the STEAM framework. *International Journal of Educational Research Open*, 9, 100511–100511. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2025.100511>
- Olivier, E., Galand, B., Bélanger, J. in Morin, A. J. S. (2025). Multilevel student-perceived teaching practices profiles: Associations with competence beliefs, task value, behavioral engagement, and academic achievement. *Learning and Individual Differences*, 118, 102631. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102631>
- Palmu, N., Järvenoja, H., Van den Bossche, P. in Järvelä, S. (2025). Socially shared regulation of learning in workplace team meetings. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 24–39. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2024-0205>
- Palmu, N., Järvenoja, H., Van den Bossche, P. in Järvelä, S. (2025). Socially shared regulation of learning in workplace team meetings. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 24–39. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2024-0205>
- Paoprasert, N., Phusavat, K., Rodchom, P., Kanchana, R. in Majava, J. (2025). Development of learning conditions for workplace learning: Case study in one education technology startup in Thailand. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100347. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100347>
- Paoprasert, N., Phusavat, K., Rodchom, P., Kanchana, R. in Majava, J. (2025). Development of learning conditions for workplace learning: Case study in one education technology startup in Thailand. *Asia Pacific Management Review*, 30(2), 100347. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100347>
- Peeters, S. B., de Mul, M., Thielen, F. W., Sinokki, M., Staszewska, K., Salvador-Carulla, L., Lukersmith, S., Olaya, B. in Hakkaart-van Roijen, L. (2026). Uptake and engagement with digital mental health in the workplace: A mixed-methods analysis of the EMPOWER trial. *Internet Interventions*, 43, 100911. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2026.100911>
- Peeters, S. B., de Mul, M., Thielen, F. W., Sinokki, M., Staszewska, K., Salvador-Carulla, L., Lukersmith, S., Olaya, B. in Hakkaart-van Roijen, L. (2026). Uptake and engagement with digital mental health in the workplace: A mixed-methods analysis of the EMPOWER trial. *Internet Interventions*, 43, 100911. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2026.100911>

- Pham, A. T. in Nguyen, T. B. (2025). Students' perceptions of teaching presence in the virtual learning environment: A community of inquiry case study in Vietnam. *Acta Psychologica*, 261, 105810. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105810>
- Podgorelec, V. (2025). Vplivi umetne inteligence na trg dela in karierno orientacijo – priložnosti in izzivi. V *Digitalizacija v vseživljenjski karierni orientaciji: zbornik 2025*. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. https://www.ess.gov.si/fileadmin/user_upload/Partnerji/Dokumenti_Partnerji/Dokumenti_Euroguidance/Digitalizacija_v_vsezivljenjski_karierni_orientaciji_zbornik_2025.pdf
- Rabby, S. M., Akhi, A. A., Talukder, Md. S. in Das, S. (2025). How does limited student engagement in virtual classrooms affect students' academic performance? A stressor-strain-outcome perspective. On the Horizon: The International Journal of Learning Futures. <https://doi.org/10.1108/oth-02-2025-0017>
- Riikka Harikkala-Laihinien, Sanna Fäldt in Bäckman, E. (2024). From words to action (research): a new generation of workplace training. *Journal of Workplace Learning*, 36(9), 53–71. <https://doi.org/10.1108/jwl-02-2024-0048>
- Rutten, L. D., Zengilowski, A., Lyra, F., Woznicki, N. in Muenks, K. (2024). "Only some can succeed here": A mixed methods study of how faculty unproductive mindsets relate to gender, racial, and first-gen representation in higher education. *Contemporary Educational Psychology*, 79, 102319. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2024.102319>
- Sabherwal, R. in Dunaway, M. M. (2026). Elevating the performance of software development teams by leveraging emotional intelligence through improved knowledge sharing. *Information & Management*, 63(2), 104290. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104290>
- Saleh, A., Khan, S., Saini, A. in Siva Muthaly. (2025). Unveiling Academic Performance Through Digital Technology Engagement: UTAUT2 Insights from Post-Pandemic Saudi Undergraduate Students. *Computers in Human Behavior Reports*, 100824–100824. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100824>
- Shahrokhi, M. in Dehaghani, F. J. (2025). Orchestrating the EFL ensemble: Teaching styles, work engagement, and organizational mattering moderated by academic degree. *Acta Psychologica*, 261, 105986. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105986>
- Shamushaki, M. T. B. in Z haleh, K. (2026). Portraying higher education students' accounts of foreign language classroom enjoyment and its effects. *Acta Psychologica*, 264, 106412. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106412>
- Shi, Y., Shen, J., Wei, Y., Chen, M., Wu, M. in Dong, Q. (2025). Understanding the effects of teacher credibility on students' cognitive engagement in online learning: The mediating roles of academic self-efficacy and motivational regulation strategies. *Acta Psychologica*, 261, 105896. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105896>
- Shikino, K., Yamauchi, K., Araki, N., Ozaki, N., Kamata, Y., Aoki, S., Katsuyama, Y., Sogai, D., Miyamoto, M., Yoshimura, K., Oki, T. in Ito, S. (2026). Impact of Community-Oriented Medical Education on Medical Students' Perceptions of Community Health Care: Qualitative Study. *JMIR Medical Education*, 12. <https://doi.org/10.2196/84406>
- Singh, A., Singh, H. P. in Alam, Md. F. (2026). The impact of AI tools enabled student engagement on academic performance, employability, and empowerment in Ha'il Region, Saudi Arabia. *Acta Psychologica*, 262, 106103. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106103>
- Sjöström, T., Svensson, A., Karlsson, M. in Sorbring, E. (2025). Workplace affordances for learning in rural primary care. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 114–131. <https://doi.org/10.1108/jwl-03-2025-0071>
- Sondell, A., Widar, L., Kjerstin Stigmar, Fredrik Norström, Annacrine Fjellman-Wiklund in Eskilsson, T. (2025). Managers' experiences of the Workplace Dialogue: a digital support for detecting and acting on work-related ill-health. *International Journal of Workplace Health Management*. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-03-2024-0049>
- Steenkamp, G. in Goosen, R. (2025). An emotional intelligence workshop to support sustainability skills development in accounting students. *The International Journal of Management Education*, 23(3), 101241. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101241>

- Syväoja, H. J., Takalo, S., Kukko, T., Salmela, N., Hakonen, H., Kulmala, J., Lindfors, H., Oksanen, H., Räsänen, P., Mäkitalo, K. in Tammelin, T. H. (2026). Enhancing Upper Secondary Students' Situational Engagement and Cognitive Prerequisites of Learning Through the Physically Active Academic Lessons Intervention: Protocol for a Mixed Methods Cluster Randomized Individual Crossover Trial. *JMIR Research Protocols*, 15. <https://doi.org/10.2196/84601>
- Thawesaengskulthai, N., Chatmarathong, A., Werasopon, N. in Koiwanit, J. (2025). Empirical implementation of coach-cash-connect mentoring model for innovation-driven enterprises in Thailand: Insights for policy development and sustainable growth. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(4), 100650. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100650>
- Vuori, P. (2025). Development of positive psychological capital with online group activities for student teachers at the faculty of education. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 102303. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102303>
- Wang, B.-Y., Chang, Y.-C. in Fan, J.-Y. (2025). Effectiveness of debriefing for meaningful learning-enhanced simulation-based learning for emergency nurses' perceptions, attitudes and coping strategies toward workplace violence: A stratified randomized trial. *Nurse Education in Practice*, 88, 104586. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2025.104586>
- Wang, B.-Y., Chang, Y.-C. in Fan, J.-Y. (2025). Effectiveness of debriefing for meaningful learning-enhanced simulation-based learning for emergency nurses' perceptions, attitudes and coping strategies toward workplace violence: A stratified randomized trial. *Nurse Education in Practice*, 88, 104586. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2025.104586>
- Wang, L., Zhu, L. in Jin, X. (2025). Exploring the process of workplace ostracism leads to workplace deviance: The moderated mediation effect of coworker incivility. *Acta Psychologica*, 259, 105342. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105342>
- Wang, Y., Bao, C., Luo, X. in Ren, M. (2025). Does resilient leadership enhance job thriving among Chinese teachers? The role psychological capital and emotional intelligence. *Acta Psychologica*, 259, 105297–105297. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105297>
- Ward, A., Gilligan, C., Bennett-Weston, A. in Howick, J. (2025). The development, delivery, and evaluation of novel longitudinal empathy-focused communication skills training at a UK medical school. *PEC Innovation*, 7, 100436. <https://doi.org/10.1016/j.pecinn.2025.100436>
- Wester, E. R., Walsh, L. L., Arango-Caro, S., Speth, E. B. in Callis-Duehl, K. (2025). Beyond emergency remote teaching: student engagement rebounds in planned online STEM laboratory courses in fall 2020. *Journal of Microbiology and Biology Education*. <https://doi.org/10.1128/jmbe.00098-25>
- Wezowski, K. in Penton-Voak, I. (2023). Associations between workplace emotional intelligence and micro expression recognition. *Acta Psychologica*, 240, 104046. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104046>
- Wijga, M., Beusaert, S. in Kyndt, E. (2025). What drives workplace learning: a systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 90–113. <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2025-0119>
- Wijga, M., Beusaert, S. in Kyndt, E. (2025). What drives workplace learning: a systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 90–113. <https://doi.org/10.1108/jwl-05-2025-0119>
- Xie, L., Jiang, Y., Chang, C.-N., Zeng, X.-Y., Hong, J. in Mo, F. (2025). How are Faculty and College Students Embracing AI? – A Multi-Informant Mixed Method Study. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 100506. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2025.100506>
- Xiong, X. (2025). Influence of Teaching Styles of Higher Education Teachers on Students' Engagement in Learning : The Mediating Role of Learning Motivation. *Education for Chemical Engineers*, 51. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2025.02.005>
- Yan, Q. in Nie, T. (2025). Imitating and following: The impact of resilient leadership on employee workplace adversarial growth. *Acta Psychologica*, 258, 105189. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105189>

- Yang, H. in Rui, Y. (2025). Transforming EFL students' engagement: How AI-enhanced environments bridge emotional health challenges like depression and anxiety. *Acta Psychologica*, 257, 105104. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105104>
- Yang, Y.-K. in Lin, W.-S. (2022). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>
- Yang, Y.-K. in Lin, W.-S. (2022). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.002>
- Zeng, Y. in Cong, Y. (2025). Challenge and Hindrance Academic Stressors and University Students' Well-Being: The Chain Mediating Roles of Meaning in Life and Academic SelfEfficacy. *International Journal of Mental Health Promotion*, 0(0), 1–10. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2025.072125>
- Zhang, L., Chen, H., Burrow, M. F. in Ba, D. (2025). Exploring Humanities Education in Chinese Dental Schools: Perspectives From Faculty Members and Students. *International Dental Journal*, 75(5), 100868. <https://doi.org/10.1016/j.identj.2025.100868>
- Zhang, Y. in Zhang, X. (2024). The impact of online interaction and information technology accessibility on academic engagement among international undergraduate students in Chinese universities: The mediating effect of learning interest. *Acta Psychologica*, 249, 104478–104478. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104478>
- Zhang, Z., Jiang, S., Zhang, R. in Dong, R. K. (2026). Interactive visual communication for cultural learning and preservation: A mixed-methods study of user engagement with China's intangible heritage. *Acta Psychologica*, 263, 106238–106238. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106238>
- Zhang, Z., Jiang, S., Zhang, R. in Dong, R. K. (2026). Interactive visual communication for cultural learning and preservation: A mixed-methods study of user engagement with China's intangible heritage. *Acta Psychologica*, 263, 106238–106238. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106238>
- Zhu, J. (Jason) in Mo, Q. (2026). Rock climbing as experiential pedagogy in outdoor education: The positive psychology outcomes and students' well-being. *Acta Psychologica*, 264, 106414. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106414>

O avtorjih

Aila Civić je magistrica organizacije kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Doktorski študij s področja kadrovskih in izobraževalnih sistemov nadaljuje na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Je avtorica več znanstvenih prispevkov, predstavljenih na mednarodnih znanstvenih konferencah, in recenziranega znanstvenega članka. Njeno raziskovalno zanimanje je usmerjeno predvsem v področja kadrovskega managementa in timskega dela. *Aila Civić holds a master's degree in the organization of human resources and education systems. She continues her doctoral studies in the field of human resources and education systems at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. She is the author of several scientific papers presented at international scientific conferences and a peer-reviewed scientific article. Her research interest is mainly focused on the areas of human resources management and teamwork.*

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vedenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah, znanstvenih monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha*

Marič, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.



ZAKLJUČEK

Na podlagi navedenega lahko zaključimo:

- izpostavi se družinske fundacije, ki ima status
- zaključeno, se šteje za izpolneno po 2. členu ZDOD in
- šteje za združbo.
- velja za na podlagi 2. točke 18. člena ZDOD-2 opredeljena
- in se šteje za drugi donosnik.